

全国高等职业教育经管类规划教材

管理基础与实务

沈友耀 薛蕊 主 编

胡丽珠 刘珍珍 副主编

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

《管理基础与实务》是一本着眼于培养高职高专类院校学生的管理素质与管理技能的教材。本书以管理的四项职能——计划、组织、领导、控制为主线，系统地介绍了管理活动的基本规律、原理和方法。

本书设三篇，共九章。第一篇管理内涵篇，主要介绍管理和管理学的基本概念和理论知识；第二篇阐述了管理的基本职能，是全书的重点部分，比较系统地介绍了管理的一般职能以及相关的理论与方法；第三篇是管理的改革与创新篇，主要介绍创新、组织的变革和发展，目的是拓展学生的思路，开阔学生的视野。

为体现高职高专的教学特点，本教材在编写过程中，突出针对性和实用性的特点，通过大量案例和实务训练将管理理论与管理实践有机结合，以培养学生运用理论知识解决现实问题的能力。

本书适合高职高专院校、成人高校的老师和学生以及企业的管理人员使用，也可用于行业培训考试、继续教育等，同时也是一本提升管理者整体素质的必备参考书。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

管理基础与实务/沈友耀，薛蕊主编.——北京：电子工业出版社，2010.8

全国高等职业教育经管类规划教材

ISBN 978-7-121-11666-7

I. ①管… II. ①沈… ②薛… III. ①管理学—高等学校：技术学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 163033 号

策划编辑：贾瑞敏

责任编辑：贾瑞敏

印 刷：北京市顺义兴华印刷厂

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×1 092 1/16 印张：16 字数：430.08 千字

印 次：2010 年 8 月第 1 次印刷

印 数：3 000 册 定价：38.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前 言

本书是根据高职高专的培养目标,组织在教学一线、具有丰富教学实践经验和科研能力的教师编写的。本书主要立足于培养高职高专学生的管理素质和管理技能,以计划、组织、领导、控制等管理职能为主线,坚持理论与实务相结合的方法,系统地介绍管理活动的基本规律、基本原理。本书在编写的过程中,借鉴国内外管理学教材的知识体系和内容结构,力求做到体系完整,重点突出。全书分为三篇九章,第一篇管理内涵篇,主要介绍管理学基础理论、主要管理学思想、组织管理与社会等内容;第二篇管理职能篇,主要介绍计划、组织、领导、控制四大管理职能,这是全书的重点部分;第三篇管理改革创新篇,主要介绍创新、组织变革与发展相关内容,目的是拓宽学生的视野。

本书根据高等职业教育教学的要求,本着内容的系统性,理论的够用性,实训的可操作性等特色要求,来安排教材的体系、结构、布局,尽力做到知识、能力、素质协调发展,突出职业性和应用性人才培养的特点,以适应培养职业院校学生管理素质和管理技能的需要。

1. “内容提要”突出重点,概括简明,重在提纲挈领。

2. “学习目标”包括知识目标和技能目标,让学生明确具体的学习目的,提高学习的针对性,便于在学习时有的放矢。

3. “案例导入”从感性认识到理性思维,以经典案例引出理论知识,可以增强读者的学习兴趣。

4. “复习思考”题能加深学生对管理相关知识的理解和认识。

5. “案例分析”或“情景模拟”题,能培养学生独立思考和分析问题的能力,同时还可以锻炼学生的口头表达能力。所选择的案例一般都是具有现实性的典型案例。

6. “实践训练”题,主要是让学生带着专业理论知识参加社会实践,进行调查研究。培养学生运用管理理论和管理方法来解决实践问题的能力。

全书编写注重理论与实践相结合,力求做到理论够用、重在实践、学以致用。

本书由安徽警官职业学院副教授沈友耀、薛蕊担任主编,胡丽珠、刘珍珍担任副主编。各章节撰稿分工如下:

沈友耀编写第三章;薛蕊编写第六章第一节、第二节、第三节;胡丽珠编写第二章,第六章第四节,第五章第五节;刘珍珍编写第一章,第四章第二节、第三节,第九章第二节;伍芳编写第五章第一节、第二节、第三节、第四节,第六章第五节,第七章,第九章第一节;徐琼编写第四章第一节;张克兰编写第八章。

在本书编写过程中,我们广泛参考了国内外学者的著作、教材,借鉴和吸收了其他同行教材的内容及研究成果,在此深表感谢!

由于编者的知识水平和时间、精力有限,不足之处在所难免,恳请同行专家和广大读者提出宝贵意见,以便改进。

编 者

目 录

第一篇 管理内涵篇

第 1 章 管理与管理学	(3)
1.1 管理含义与特征	(4)
1.1.1 管理的含义	(4)
1.1.2 管理的特征	(5)
1.1.3 管理的性质	(6)
1.2 管理学概述	(7)
1.2.1 管理学研究的内容	(7)
1.2.2 管理学的特点	(7)
1.2.3 管理学的学习和研究方法	(8)
1.2.4 学习管理学的意义	(9)
1.3 管理系统	(11)
1.3.1 管理者	(11)
1.3.2 管理对象	(15)
1.3.3 管理职能	(17)
1.3.4 管理原理	(19)
1.3.5 管理方法	(22)
课后练习	(25)
第 2 章 管理理论历史演进	(27)
2.1 中外早期管理思想	(28)
2.1.1 中国早期管理思想	(28)
2.1.2 外国早期管理思想	(30)
2.2 古典管理理论	(31)
2.2.1 科学管理理论	(31)
2.2.2 法约尔的一般管理理论	(32)
2.2.3 韦伯的行政组织理论	(34)
2.3 行为科学理论	(35)
2.3.1 霍桑实验和梅奥的人际关系理论	(35)
2.3.2 行为科学派的主要理论	(36)
2.4 现代管理理论丛林	(38)
2.4.1 现代管理理论丛林的含义	(38)
2.4.2 现代管理理论丛林的代表学派	(39)
2.5 管理理论新发展	(42)
2.5.1 战略管理理论	(43)
2.5.2 企业再造理论	(44)

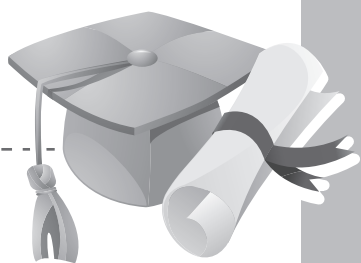
2.5.3 学习型组织理论	(44)
课后练习	(45)
第3章 组织管理与社会责任的	(48)
3.1 组织环境	(49)
3.1.1 组织环境的含义与分类	(49)
3.1.2 组织环境的管理	(52)
3.2 管理道德	(54)
3.2.1 管理道德的含义与特点	(54)
3.2.2 管理道德的内容	(55)
3.2.3 四种道德观类型	(56)
3.2.4 影响管理者道德素质的主要因素	(57)
3.2.5 提升管理道德的途径	(57)
3.3 社会责任	(59)
3.3.1 社会责任的含义	(59)
3.3.2 社会责任的基本内容及意义	(60)
3.3.3 提升企业社会责任的有效途径	(63)
课后练习	(64)

第二篇 管理职能篇

第4章 计划职能	(69)
4.1 计划	(70)
4.1.1 计划概述	(70)
4.1.2 计划的程序、编制方法和原理	(75)
4.1.3 目标管理	(80)
4.2 决策	(85)
4.2.1 决策的含义、特征和类型	(85)
4.2.2 科学决策的过程和方法	(88)
4.3 战略与管理	(93)
4.3.1 战略概述	(93)
4.3.2 战略管理	(94)
课后练习	(101)
第5章 组织职能	(105)
5.1 组织职能概述	(106)
5.1.1 组织的含义	(106)
5.1.2 组织的分类	(107)
5.1.3 组织的功能	(108)
5.2 组织结构设计	(108)
5.2.1 组织结构的含义	(108)
5.2.2 组织结构设计	(109)
5.2.3 组织结构的类型	(112)

5.3	组织职权的配置	(117)
5.3.1	职权的含义与类型	(117)
5.3.2	集权与分权	(119)
5.3.3	授权	(120)
5.4	组织文化	(121)
5.4.1	组织文化的概念和特征	(121)
5.4.2	组织文化的结构与类型	(122)
5.4.3	组织文化的功能	(124)
5.4.4	组织文化的建设	(125)
5.5	人力资源管理	(126)
5.5.1	人力资源管理概述	(127)
5.5.2	人力资源管理的主要内容	(128)
	课后练习	(138)
第6章	领导职能	(141)
6.1	领导职能概述	(142)
6.1.1	领导的含义	(142)
6.1.2	领导的作用	(142)
6.1.3	领导的权力和职责	(143)
6.2	领导方式与理论	(146)
6.2.1	人性假设的基本内涵	(146)
6.2.2	领导方式	(148)
6.2.3	领导理论	(149)
6.3	领导艺术	(154)
6.3.1	领导艺术的含义及特点	(154)
6.3.2	领导艺术的内容	(154)
6.4	激励	(156)
6.4.1	激励的含义与作用	(156)
6.4.2	激励理论	(157)
6.4.3	激励实务	(163)
6.5	沟通	(165)
6.5.1	沟通概述	(165)
6.5.2	沟通的类型	(167)
6.5.3	有效沟通的实现	(171)
	课后练习	(176)
第7章	控制职能	(178)
7.1	控制职能概述	(179)
7.1.1	控制的含义	(179)
7.1.2	控制的目标和特点	(180)
7.1.3	控制的必要性	(181)

7.1.4	控制的原则	(182)
7.1.5	控制的内容	(183)
7.2	控制的类型与过程	(184)
7.2.1	控制的类型	(185)
7.2.2	控制的过程	(188)
7.3	控制的技术和方法	(196)
7.3.1	预算控制	(196)
7.3.2	质量控制	(200)
7.3.3	比率分析	(202)
7.3.4	审计控制	(203)
	课后练习	(204)
第三篇 管理改革创新篇		
第8章	创新职能	(209)
8.1	创新职能概述	(210)
8.1.1	创新的基本含义和作用	(210)
8.1.2	创新的方法	(212)
8.2	创新过程及其管理	(218)
8.2.1	创新的内容	(218)
8.2.2	创新的过程	(223)
8.2.3	创新活动的组织与管理	(225)
	课后练习	(228)
第9章	组织变革与发展	(230)
9.1	组织变革	(231)
9.1.1	组织变革概述	(231)
9.1.2	组织变革的动因	(233)
9.1.3	组织变革的程序	(234)
9.1.4	组织变革的阻力	(235)
9.2	组织发展	(237)
9.2.1	组织发展概述	(237)
9.2.2	组织发展方式	(240)
9.2.3	组织发展过程	(242)
	课后练习	(243)
	参考文献	(247)



第一篇

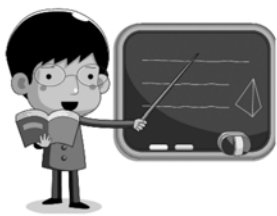


管理内涵篇

第1章 管理与管理学

第2章 管理理论历史演进

第3章 组织管理与社会责任



第 1 章

管理与管理学



内容提要

管理活动作为人类最重要的一项活动,广泛地存在于现实的社会生活之中,管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。因此,在社会生活中,特别是在有组织的活动中,很有必要了解什么是管理,为什么要进行管理活动,怎样才能有效地进行管理活动。

管理具有明确的任务、职能和层次。管理的载体是组织,主体是管理者,核心是处理好人际关系。管理具有自然属性和社会属性,是科学性和艺术性的统一。管理包括计划、组织、领导、控制和创新等职能。

管理学是一门系统地研究管理活动基本规律和一般方法的学科。学习和研究管理学必须遵循唯物辩证法、系统方法、数理分析方法和理论联系实际的方法。



学习目标

知识目标

1. 理解并掌握管理的含义、特征和性质
2. 了解管理学的研究内容和管理学的特点
3. 掌握学习管理学的基本方法,理解管理学的重要性
4. 了解管理的对象和管理的外部环境

技能目标

1. 能够熟练阐述管理的职能并以此分析现实组织行为活动的本质
2. 能够使用管理的原理和方法对调研单位的管理现状进行评析



案例导入

升任公司总裁后的思考

郭宁最近被一家生产机电产品的公司聘为总裁。在准备去接任此职位的前一天晚上,他浮想联翩,回忆起他在该公司工作 20 多年的经历。

他在上大学时学的是工业管理,大学毕业后就到该公司工作,最初担任液压装配单位的助理监督。他当时真不知道如何工作,因为他对液压装配所知甚少,可是他认真好学,一方面仔细阅读该单位所制定的工作手册,并努力学习有关的技术知识;另一方面监督长也主动帮助他,使他渐渐摆脱了困境,胜任了工作。经过半年多的努力,他已有能力独立担任液压装配的监督长工作。可是,当时公司没有提升他为监督长,而是直接提升他为装配部经理,负责包括液压装配在内的

四个装配单位的领导工作。

在他当助理监督时，他主要关心的是每日的作业管理，技术性很强。而当他担任装配部经理时，他发现自己不能只关心当天的装配工作状况，还得做出此后数周乃至数月的规划，还要完成许多报表、参加许多会议，他没有多少时间去从事他过去喜欢的技术工作。当上装配部经理不久，他就发现原有的装配工作手册已基本过时，因为公司已安装了许多新的设备，吸收了一些新的技术，他花了整整一年时间去修订工作手册，使之切合实际。在修订手册过程中，他发现要让装配工作与整个公司的生产作业协调起来，是需要很多讲究的，于是他主动到几个工厂去访问，学到了许多新的工作方法，并把这些也吸收到修订的工作手册中去。由于该公司的生产工艺频繁发生变化，工作手册也不得不经常修订，郭宁对此都完成得很出色。工作了几年后，他不但自己学会了这些工作，而且还学会如何把这些工作交给助手去做，教他们如何做好，这样，他可以腾出更多时间用于规划工作，帮助他的下属工作得更好，花更多的时间去参加会议，批阅报告和完成向上级的工作汇报。

当他担任装配部经理 6 年时，正好该公司负责规划工作的副总裁辞职应聘于其他公司，郭宁便主动申请担任此职位。在同另外 5 名竞争者较量之后，郭宁被正式提升为规划工作的副总裁。他自信拥有担任这一新职位的能力，但由于此高级职务工作的复杂性，他刚接任时仍碰到了不少麻烦。例如，他感到很难预测一年之后的产品需求情况。可是一个新工厂的开工，乃至一个新产品的投入生产，一般都需要在数年前做出准备。而且在新的岗位上，他还要不断处理市场营销、财务、人事、生产等部门之间的协调，这些他过去都不熟悉。他在新岗位上越来越感到：越是职位上升，越不能仅仅按标准的工作程序进行工作。但是，他还是渐渐适应了，并做出了成绩，后来又被提升为负责生产工作的副总裁，而这个职位通常是由该公司资历最深的、辈分最高的副总裁担任的。现在，郭宁又被提升为总裁。他知道，一个人当上了公司最高主管职位之时，他应该有处理可能出现的任何情况的才能，但自己尚未达到这样的水平。因此，他不禁想到自己明天就要上任了，今后数月的情况会怎么样？他不免为此而担忧……

管理者是组织各个层面中从事管理工作的人员，管理层面不同，管理者的职责也就不同。彼得·德鲁克认为，管理者的职责是管理一个组织、管理者、工作和员工。本章从人类管理实践活动着手分析管理、管理学、管理者的概念，进而分析管理的职能以及相互关系，是全书的总纲部分。

1.1 管理含义与特征

1.1.1 管理的含义

管理是人类生活中最基本、最重要的活动之一。管理作为一门学科进行系统的研究，是近一二百年的事情。但是管理实践同人类文明一样，有着悠久的历史。这是因为管理存在于人类的一切生产活动之中，只要有二个或二个以上的人，为了完成一个人不能单独完成的任务，而必须把他们所拥有的全部资源有效地整合在一起，就需要管理。因此，在社会生活中，特别是在有组织的活动中，就有必要了解什么是管理，为什么要进行管理活动，怎样才能有效地进行管理活动。

管理究竟是一种什么样的活动，在学术界对这个问题的理解有不同的含义。从字面上看，管是主其事，理是治其事，管理即对管辖的范围进行治理，古今中外众多学者从不同的侧面和角度分别对管理的含义进行了各自的阐述。

国内外学者对于管理定义的表述具有代表性的有以下几种。

(1) 美国管理学家泰勒的定义,“管理是一门怎样建立目标,然后用最好的方法经过他人的努力来达到的艺术。”

(2) 法国著名管理学家亨利·法约尔认为,“管理就是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能活动组成的活动过程。”

(3) 美国管理学家赫伯特·西蒙认为,“管理就是决策。”

(4) 美国管理学家哈罗德·孔茨认为,“管理就是设计并保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。”

(5) 美国学者斯蒂芬·P.罗宾斯认为,“管理是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。”

(6) 国内学者杨文士关于管理的定义,“管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。”

(7) 国内学者周三多认为,“管理是指组织中的如下活动或过程:通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制、创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源,以实现个人无法实现的目标。”

(8) 国内学者芮明杰认为,“管理是对组织的资源进行有效整合,以达到既定目标与责任的动态创造性活动。”

综上所述,众多的管理定义主要是对于管理的过程或职能的侧重各有区别的表述。本书对于管理的含义表述为:管理是指组织中的管理者在组织环境中,通过计划、组织、领导和控制等职能,调动组织所拥有的资源去实现组织既定目标的活动过程。

1.1.2 管理的特征

1. 管理是有目的性的活动

管理是有目的的组织活动,其目的在于如何高效率地实现组织既定的目标。而组织目标的实现不能靠某个人的个人力量,这也是成立组织的原因,组织的成员数量必须多于两人。因此,科学的管理活动必须具备两个必要条件,其一,必须是两人以上的集体活动;第二,有一致认可的、明确的组织目标。

2. 管理的载体是组织

一般意义上的组织,泛指各种企事业单位、国家机关、政治党派、社团组织等,是指两个或两个以上的人为实现某一特定的目标,而按照一定结构形成的协同行动的集合体。

管理活动必须在一定的组织中进行,离开了组织的集体活动去讨论管理是没有意义的。

3. 管理的主体是管理者

美国管理学家德鲁克认为,组织中管理者的责任有三个层次:第一是管理一个组织。组织是一个整体,管理者应明确自己的组织是什么,它的目标是什么,如何实现目标。只有这样,组织才能取得最大效益,更好地服务社会。第二是管理管理者。管理者应该通过目标管理和自我控制进行管理,同时还应该培养其下属。第三是管理工作和员工。管理者应激励组织成员发挥其创造的热情,求得组织的最佳效果。

4. 管理的对象是组织中的各种资源

要想顺利实现组织目标,必须充分利用并合理配置组织中的各种资源,一个组织中最主要的资源是人力资源,除此还有物力、财力、信息等资源,这些都是实现组织目标不可或缺的。因此,管理活动要做到人尽其才、物尽其用、财尽其力。

5. 管理活动实现目标的主要手段是计划、组织、领导、控制和创新等基本职能

管理职能是管理活动的主要手段,任何管理者在自己的管理实践中都要履行这些职责,它们互相关联、连续进行。这些职能主要包括计划、组织、领导、控制和创新等。

1.1.3 管理的性质

1. 管理的二重性

管理的二重性即管理的自然属性和社会属性,它体现了管理活动与生产力和生产关系的内在联系。马克思在《资本论》中明确地指出:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有二重性。”“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”这就是说,管理一方面是由于许多人进行协作劳动而产生的,是由生产社会化引起的,是有效地组织共同劳动所必需的,因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理又是在一定的生产关系条件下进行的,必然使得管理的环境、目的以及方式等呈现出一定的差异,因此,它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理的自然属性是指管理要处理人与自然的关系,要合理组织生产力,故也称管理的生产力属性。管理的这种自然属性是由生产力发展水平及人类活动的社会化程度决定的。管理的社会属性是指管理要处理人与人之间的关系。在经济管理领域,管理的社会属性常常还称做管理的生产关系属性。管理的这种社会属性要受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。

2. 管理的科学性和艺术性

管理既有科学性,又有艺术性,完美的管理活动应该是科学性与艺术性的有机结合。

管理的科学性是指管理经过近一百年的研究和总结,已经被很多专家学者探索出一系列较为完整的、能够反映管理行为内在规律的理论知识体系,为现实生活中的管理活动提供了可供参考的基本原理和方法。人们经过无数次的失败和成功,通过从实践中收集、归纳、检测数据,提出假设,验证假设,抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量其过程中所使用的理论和方法是否正确,是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。管理学发展到今天,已经形成了比较系统的理论体系,揭示了一系列具有普遍应用价值的管理规律,总结出了许多管理原则。这些规律和原则是由大量的专家学者和企业中的管理者在长期总结管理工作的客观规律的基础上形成的,是理论与实践高度凝结的产物。

管理的艺术性,就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。管理的艺术性强调了其实践性,没有实践则无所谓艺术。如果只凭理论知识来开展管理活动,无视与实践经验的联系,无视对理论知识的灵活运用,管理工作注定要失败。从某种意义上说,管理不仅是一种理论,更是一种实践活动;不仅是一门科学,更是一门艺术。管理人员在具体的管理实践中,将自己掌握的管理理论结合现实情境,因地制宜、因时制宜地处理问题,实施符合实际情况的管理活动,这个过程中管理者的工作效率和效果在很大程度上取决于管理者掌握的管理艺术,有时候,我们甚至认为,管理艺术是最能体现管理魅力的一个特性。

从对这两个特性的分析我们可以看出,管理是科学与艺术的有机统一体。管理的科学性与艺术性并不相互排斥而是相互补充、相辅相成的,管理的科学性是艺术性的基础,而管理的艺术性是科学性的体现,只强调管理工作的艺术性,这种艺术性将会表现为随意性;不注重管理工作的艺术性,管

理科学将会是僵硬的教条。因此,管理是科学性和艺术性的有机统一。

1.2 管理学概述

1.2.1 管理学研究的内容

管理学作为一门独立的学科,拥有自己独立的研究对象,构建和发展了以管理的性质、方法、职能和过程为基本框架的理论体系,对管理实践产生了巨大的、积极的指导作用。

根据管理的性质和管理学的研究对象,管理学的研究内容主要包括以下三个模块。

1. 生产力方面

管理学研究的重要问题之一就是如何科学组织生产力,内容包括:如何协调生产力诸要素之间的关系,即合理组织生产力的问题;如何合理配置组织中的人、财、物,以发挥资源优势;如何根据组织目标、要求和社会的需要,合理地使用各种资源,以求得最佳的经济效益和社会效益的问题;如何合理发展生产力,以提高组织内部的生产工作效率,从而有效提高竞争力的问题。

2. 生产关系方面

管理关系的实质是人与人之间的关系。管理学主要研究组织内部各部门人员之间的关系及其组织与外部环境的各种关系问题。内容包括:如何协调组织中人与人之间的相互关系,以形成和谐的组织氛围的问题;如何建立和完善组织机构以及各种管理体制的问题;如何激发鼓励组织内成员,从而最大限度地调动各方面的积极性和创造性,为实现组织目标而服务的问题;如何处理好组织与外部组织之间的关系,以使组织在所处环境中建立起稳定地位的问题。

3. 上层建筑方面

管理学中研究的上层建筑方面的问题内容包括:如何搞好组织内部的思想文化建设的问题;如何建立合理的组织管理体制的问题;如何促进组织的改革和发展的的问题;如何使组织内部环境与其外部环境相适应的问题;如何使组织的规章制度与社会的政治、经济、法律、道德等上层建筑保持一致的问题,从而维持正常的生产关系,促进生产力的发展的的问题。

1.2.2 管理学的特点

作为一门独立的学科,与其他学科相比较,管理学主要具有以下特点。

1. 一般性

管理学作为一般管理学,是从一般原理、规律和现象的角度来研究管理活动的。它是研究所有管理活动中的共性原理的基础理论学科,它区别于其他各种专门管理学,如经济管理、行政管理、企业管理、旅游管理、医院管理、军队管理等。但是其他各类专门管理都需要管理学的原理作为基础来加以学习和研究,也就是说,管理学通过对具体管理学科的抽象、概括和总结,得出对每门具体管理科学有指导意义的理论基础。

2. 综合性

管理学是建立在管理实践和多学科基础上的学科。在内容上,它需要从社会生活的各个领域、各个方面以及各种不同类型组织的管理活动中,概括和抽象出对各门具体管理学科都具有普遍指导意义的管理思想、原理和方法;在方法上,它需要综合运用现代社会科学、自然科学和技术科学的成果,来研究管理活动过程中普遍存在的基本规律和一般方法。管理活动是很复杂的活动,影响这一活动的因素是多种多样的,除生产力、生产关系的基本因素外,还有一些自然因素,以及政治、法律、社会、心理等社会性因素。因此,要搞好管理工作,必须考虑到组织内部和外部

的多种错综复杂的因素,利用经济学、数学、工程技术学、心理学、生理学、仿真学、社会学、哲学、会计学、管理经济学、历史学、行为科学、运筹学、系统工程、信息论、控制论、电子计算机等科学知识的支持。可以说,管理学是一门介于社会科学和自然科学之间的交叉学科或边缘学科。因此,它又是一门综合性的学科。

3. 实践性

管理学的最大价值在于实践运用,管理学中的理论来源于实践,又指导进一步的管理实践活动。一方面,管理理论形成和产生于众多的管理实践活动及其规律的分析、总结和提炼,管理理论是无数管理实践家的经验总结;另一方面,管理理论又反过来指导未来的管理实践活动,并从中提取经验,进一步丰富和发展自己。因此,管理学不是单纯的理论体系,它非常重视理论与实践的结合,并且不断在社会实践中发展完善。

4. 社会性

管理学研究的是管理活动中的各种关系及其一般规律。在管理活动中,人是最主要的管理主体和对象,是生活在不同的社会组织和文化背景之中的,这就决定了管理以及管理学的社会性;其次,管理的社会属性还表现在它总是带有一定生产关系特征的,没有超阶级的管理学,管理必然要体现不同的生产关系和上层建筑的意志,这也决定了管理具有社会性。

1.2.3 管理学的学习和研究方法

1. 理论联系实际

管理学的实践性特点决定了我们在学习这门学科的时候要能够理论联系实际,这既是我們学习好这门学科的方法,也是学习这门学科的主要意义。在管理学的学习过程中,我们要边学习边实践,边实践边学习,懂得运用管理的基本理论和方法去发现问题、分析问题和解决问题,运用实践中的经验知识掌握管理理论。

理论联系实际还意味着学习和研究管理学要从实际出发,具体问题具体分析。一方面,我们要以科学的态度学习和吸取发达国家成功的管理经验和先进的管理理论;另一方面,要避免教条主义、盲目照抄照搬,尤其是要从我国的国情出发,分析我国的社会制度、生产力发展水平、自然条件、民族习惯和传统的特征及其与西方国家的差异,有选择地进行学习和吸收,结合我国经济和社会发展的需要取舍和改造。只有这样,才能用科学的管理理论指导我国的管理实践活动,有效提高我国企业的管理水平,建设和发展具有中国特色的管理学。

2. 重视案例研究和分析

案例是对现实管理活动和行为的记录,具有代表性、实践性、概括性和针对性的特点。案例分析的过程就是利用管理理论知识分析实际的管理案例,从而印证所学的管理知识的过程。管理学是一门实践性很强的学科,理论知识掌握的最终目的就是用来分析实际管理过程中出现的问题,通过研究和分析成功或失败的管理案例,将知识融会贯通,从而提高分析和解决实际问题的能力,达到理论与实践的完美结合。许多西方国家高校中开设的管理课程都是采用案例教学的方式,具有代表性的哈佛大学工商管理研究生就是通过全程案例教学的方式来培养和锻炼学生的管理能力,并且效果显著。因此,本书在各章节的理论知识中穿插了大量的管理案例供学生分析和研究。

3. 比较研究

古今中外有很多宝贵的管理理论和思想,一方面,中国古代很多管理思想在当时曾发挥过重要的作用;另一方面,管理学的很多前沿理论是在西方发达国家产生的,但这并不意味着我们要毫无保留地、不加变通地掌握和运用这些理论知识。古今中外的管理学理论都是在自己所处的特

定环境中产生的,因此各具特色。这种因时、因地、因文化背景而产生的差异性决定了我们在学习管理理论时必须清楚地认识现今自己国家和地区的实际情况,将管理理论的规律性、基本原则、思想和方式方法总结出来,再结合自身的实际情况,灵活运用,做到鉴别优势、取长补短、古为今用、洋为中用。

4. 运用数理分析

管理学是一门社会学科,其行为活动过程有很多主观性,但是有相当一部理论是可以通过数理分析的方式进行总结和推断的,有时候,数理分析这种纯理性方式更能够提高管理活动的精准性。建立在数学、系统论、信息论与控制论等科学基础之上的一系列数量分析和决策方法,诸如线性规划、投入产出分析、排队论、博弈论等已是当下进行管理理论分析不可缺少的工具。数理分析方法在管理科学研究中的应用越来越广泛,现代管理丛林中的管理科学学派就是以这类方法为主要研究方法的一个学派。其主要特点:一是模型化。在一系列假设前提下,运用数理逻辑分析,就拟解决的问题建立起一定的数学模型。二是客观性强。在使用这些方法时,除假设条件和数量分析方法的选择之外,在建立模型和进行推导的过程中,基本上不受人为因素的影响,其结论具有较强的客观性。因而,合理应用数理分析法,可以提高管理的科学性和决策的准确程度。

值得注意的是,首先,数理分析方法在建模以后的推导和分析中不受人的主观偏好的影响,但是在复杂的环境中进行前提条件的假设和分析方法的选择却不能不受人的主观因素的影响;其次,由于管理环境的错综复杂与多变,许多因素是难以量化的,以包含有限变量的模型来反映或表现客观现实不免会出现差异和问题,如果差异很大,无疑会影响数量分析结论的可信度;再次,数理分析方法的应用对管理人员的素质和专业化水平要求较高,因而其应用范围和应用程度也存在一定的局限性。所以,管理中的定量分析必须同其他分析方法结合起来使用。

1.2.4 学习管理学的意义

管理在现代社会中的地位 and 作用决定了学习管理学的必要性和重要性。随着社会的发展,科技的进步,组织的日益复杂,社会竞争愈发激烈,管理的重要意义体现得越来越明显。

1. 管理的普遍性

(1) 管理的历史悠久。管理作为一门学科,虽然形成时间并不长,但是管理的实践活动已有上万年的历史。中国传统管理思想涉及政治、经济、军事、人才等诸多领域,以国家管理、行政管理、工程管理、军事管理为主,这些思想广泛分布在中国大量的古典文献资料之中。从历史记载的古今中外的管理实践来看,素以世界奇迹著称的埃及金字塔、巴比伦古城和中国的万里长城,其宏伟的建设规模足以证明古代人类的管理和组织能力。无论是埃及的金字塔,还是中国的万里长城,在当时的技术条件下,如此浩大的工程不但是劳动人民勤劳智慧的结晶,更是历史上伟大的管理实践。

(2) 管理渗透到现代社会生活的方方面面。可以这样说,凡是存在组织的地方,就存在管理。按组织的性质分,有政治管理、军事管理、文化教育管理、宗教管理、家庭管理等。按组织的层次分,有宏观管理和微观管理。所谓宏观管理,就是规模比较大,层次比较高的组织的管理,如整个国家或地区的国民经济管理、整个军队建设的管理等;所谓微观管理,就是规模较小,层次较低的组织的组织的管理,如企业管理、学校管理、俱乐部管理、家庭管理等。由此可见,我们这个社会的组织中有大量的管理思想和实践的存在,以促进组织内和组织间的和谐相处。

(3) 管理涉及我们每一个人。我们生活在各种各样的组织中,要和各种各样的组织打交道,不是扮演管理者的角色,就是扮演被管理者的角色。在家庭里受父母管理,同时也可能管理自己的弟妹;在学校里受老师的管理,同时又可能管理一个小组或班级;在企业中受上级领导的管理,同时又可能管理下级。一个管理有素的家庭、学校、企业可使我们终生受益,相反,管理不善的组织往往会给人以烦恼和损害。

2. 管理在现代社会中的地位和作用决定了学习管理学的必要性和重要性

(1) 管理是一种生产力。生产力,可以理解为人们运用各种资源获取物质财富的能力。管理作为生产力,表现在通过管理者的预见性及合理的计划、组织及协调,可以完成个人无法完成的生产作业,可以以较少的资源耗费,获取较多的物质财富。众所周知,大多数生产企业,特别是较大的工程,如修铁路,挖运河、筑大坝;现代工业生产,如炼钢、制造汽车等,只有许多人协作才能完成,而协作劳动离开统一的指挥,根本无法进行。正如美国著名的管理学家孔茨所说:“管理工作是一切有组织的协作所不可缺少的。”

(2) 管理是社会进步的物质力量,是实现现代化的关键因素。可以说,管理是社会进步的一个不可忽视的物质力量。18 世纪,英国依靠技术进步首先完成了工业革命,成为当时世界第一强国。然而到了 20 世纪初,美国逐渐超过英国成为西方各国的盟主。战后许多英国专家小组为学习工业方面的经验去美国访问,他们了解到,英国在技术和工艺方面并不比美国落后很多,而生产率水平却与美国有显著差距,其主要原因是,英国的组织和管理水平比美国要低很多。美国之所以能够取胜,与其说是依靠技术装备,还不如说是靠较高的管理水平。到 20 世纪七八十年代,日本的经济发展又超过美国,他们横扫英国的摩托业,超越美国和德国的汽车生产,抢夺瑞士的钟表市场,打击美国在钢铁、造船、电子产品上的传统优势。原因是什么?无论是日本还是美国的专家都一致认为是日本成功地建立了特殊的管理体系。

在当代,人们普遍认为,先进的科学技术和管理科学是推动现代社会发展的“两个车轮”,缺一不可,这一点已为许多国家所证明。大家知道,科学技术进步决定了社会生产力水平,从而推动社会发展的进程,但是若没有先进的管理水平,没有相应的管理科学的发展,先进的科学技术是无法得到充分发挥的,而且还有可能阻碍社会生产力的提高。还有人认为,管理是现代社会文明发展的三大支柱之一,它与科学和技术三足鼎立。国外的社会学者一般认为,19 世纪时经济学家特别受欢迎,而 20 世纪 40 年代后却是管理人才的天下了。这些都表明管理在现代社会的发展中有很重要的地位和作用。

我国的工业生产技术落后于发达国家,管理水平与发达国家的差距更不容忽视。20 世纪 80 年代初,据日本某些经济学家的估计,从某些部门的情况来看,我国工业在技术上相当于日本 70 年代的水平,落后于日本 10 多年;但是在管理上我们只相当于日本 60 年代的水平,落后了 20 多年。这种估计不一定十分准确,但是不能不承认我们管理水平比技术水平相对落后这个客观事实。当前,包括我国在内的发展中国家面临着如何实现现代化的问题,而发展中国家普遍面临技术落后、资金短缺的困难,因此,几乎所有的发展中国家都从引进发达国家的资金和技术开始现代化的进程。然而严酷的现实是,有了大量资金和先进技术并不一定能获得预期的发展,管理水平落后常常成为这些国家实现经济腾飞的严重障碍,引进的资金往往被浪费,设备和技术往往得不到有效的利用。所以,要促进经济的发展和各方面的进步,提高管理水平是当务之急。

3. 管理是一个组织生存和发展的重要条件，学习管理学是提高各级主管人员管理能力的重要途径

管理的作用犹如组织的神经系统。众所周知，离开了神经系统的联络、指挥、控制，有机体便无法在复杂变化的环境中生存发展。对于整个社会来说其道理也一样。以经济管理为例，它所面对的是分工精细、协作广泛、变化节奏快、活动连续并要严格保持资源的合理比例的一个有机整体，显然，如果没有科学的管理，分工协作就难以实现，比例和节奏更无法保证，社会生产必然陷入一片混乱。管理有方的组织，像沃尔玛公司、丰田汽车公司、摩托罗拉公司、西门子公司都赢得了顾客的忠诚，获得了增长和繁荣；而那些管理不善的组织，如英国巴林银行、日本住友银行、王安计算机公司、三株口服液公司、巨人集团等，他们的顾客在减少，年收入在下降，甚至生存受到威胁。美国银行在 1973 年出版的《小企业通讯员》中写道：“归根到底，90% 以上的企业破产是由于管理上的无能与缺乏经验。”

总的来讲，管理知识是来源于经验的，这个经验包括直接经验和间接经验。直接经验是主管人员在亲身的管理实践中获得的，而间接经验则是通过各种方式学习他人的经验获得的。主管人员要提高自己的管理能力，关键就在于把这两种经验有机地结合起来，而管理学的学习正是获得他人成功经验的最有效、最迅速的途径。用较短的时间掌握必要的管理基本理论和方法，然后在实践中因地制宜地运用这些知识来指导自己的工作，与过去那种完全凭权威、直觉和自己摸索出零散经验进行管理的方式相比，往往能够获得事半功倍的效果。

4. 管理在未来社会中显得更加重要

人类社会进入 21 世纪，全球的政治、经济、文化格局发生了巨大的变化，世界正进行着全新的整合，市场竞争更为激烈，组织及其管理的发展面临新的环境、机遇和挑战。随着未来社会共同劳动的规模日益扩大，劳动分工协作更加精细，社会化大生产日趋复杂，比起过去和现在，管理在未来的社会中将处于更加重要的地位。

1.3 管理系统

1.3.1 管理者

1. 什么是管理者

管理者，即管理主体，是指在一个组织中，在规定的职责权限的范围内履行管理职能，实施管理行为，对实现组织目标负有贡献责任的人。德鲁克曾经说过：“每一次管理的成功都是管理者的成功，每一次失败都是管理者的失败。”足见管理者在组织中的地位和作用。要注意的是，作为管理者，一定要有自己的下级，没有指挥和协调别人的责任的人，即使在组织中的地位再高，也不能称为管理者。

2. 管理者的角色

(1) 明茨伯格的管理者角色理论。管理者是相对于一个组织的其他成员而言的一种角色，管理者角色这个术语指的是特定的管理行为范畴。20 世纪 60 年代末，亨利·明茨伯格对 5 位总经理的工作进行了一项仔细的研究，得出了著名的管理者角色理论。明茨伯格的实证研究结论为：管理者扮演着十种不同的，但却是高度相关的角色。具体如表 1.1 所示。

表 1.1 明茨伯格的管理者角色理论

角 色	描 述	特 征 活 动
人际关系方面		
1. 挂名首脑	象征性的首脑, 必须履行许多法律性的或社会性的例行义务	迎接来访者, 签署法律文件
2. 领导者	负责激励和动员下属, 负责人员配备、培训交往	实际上从事所有下级参与的活动
3. 联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络, 向人们提供恩惠和信息	发感谢信, 从事外部委员会工作, 从事其他有外部人员参加的活动
信息传递方面		
4. 监听者	寻求和获取各种特定的信息(其中许多是即时的), 以便透彻地了解组织与环境; 作为组织内部和外部信息的神经中枢	阅读期刊和报告, 保持私人接触
5. 传播者	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员——有些是关于事实的信息, 有些是解释和综合组织中有影响的人物的各种价值观点	举行信息交流会, 用打电话的方式传达信息
6. 发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息; 作为组织所在产业方面的专家	举行董事会议, 向媒体发布信息
决策制定方面		
7. 企业家	寻求组织和环境中的机会, 制订“改进方案”以发起变革, 监督某些方案的策划	制订战略, 检查会议执行情况, 开发新项目
8. 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时, 负责采取补救行动	制订战略, 检查陷入混乱和危机的时期
9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策	调度、询问、授权, 从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
10. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工会, 进行合同谈判

(资料来源: 斯蒂芬·P.罗宾斯.管理学(第四版). 北京: 中国人民大学出版社, 1997, 第9页)

明茨伯格提出的管理者十种角色还可以进一步组合为三大类: 人际关系、信息传递和决策制订。

人际关系角色 (Interpersonal roles): 指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时, 就是扮演人际关系角色。当学校的校长在毕业典礼上颁发毕业文凭时, 或者工厂领班带领一群高中学生参观工厂时, 他们都在扮演挂名首脑的角色。此外, 所有的管理者都在扮演领导者的角色, 包括雇佣、培训、激励、惩戒雇员等。管理者扮演的第三种角色是在人群中间充当联络员, 即与提供信息来源的组织内、外的个人或团体接触。如销售经理从人事经理那里获得信息属于内部联络关系, 而通过市场营销协会与其他公司的销售经理接触时, 他拥有了外部联络关系。

信息传递角色 (Information roles): 指所有的管理者在某种程度上都从外部的组织或机构接受和收集信息, 同时又是所在单位的信息传递中心和其他工作小组的信息传递渠道。如当他们关注外部关系, 了解公众趣味的变化或竞争对手正打算干什么时, 管理者正在扮演监听者角色; 当

管理者作为信息通道向其他部门或组织成员传递信息时，他们扮演着传播者的角色；当管理者代表组织向外界表态，如向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向，向消费者保证组织切实履行社会义务时，他们是在扮演发言人的角色。

决策制订角色 (Decision roles)：即围绕决策制订而担负起的角色。当管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展，发现机会、利用机会，发起和监督那些将改进组织绩效的新项目，他们是作为企业家角色；当管理者采取纠正行动应付那些未预料到的问题，如处理冲突，对员工之间的争端进行调解，平息客户的怒气，应付不合作的供应商等，他们是作为混乱驾驭者的角色；此外管理者负有分配人力、物质和金融资源的责任，是作为资源分配者角色；最后当管理者为了自己组织的利益与其他团体议价和商定成交条件时，他们是在扮演谈判者的角色。

(2) 管理者角色差异。后续的大量研究结论一般都支持明茨伯格的管理者角色理论，即不论何种类型的组织和在组织的哪个层次上，管理者都扮演着相似的角色。但是，管理者角色的侧重点是随组织的等级层次变化而变化的，特别是挂名首脑、联络者、传播者、发言人和谈判者角色，这对于高层管理者要比低层管理者更重要；相反，领导者角色对于低层管理者，要比中、高层管理者更重要。

不仅如此，管理者角色的重要性在大企业和小企业（罗宾斯把任何独立所有和经营的、追求利润的、雇员人数在 500 人以下的企业称为小企业 (Small Business)）中存在着显著不同，如图 1.1 所示。

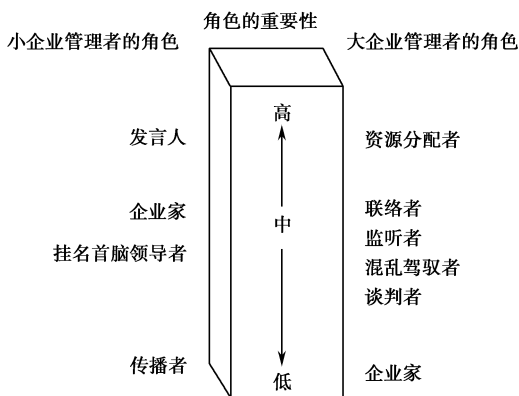


图 1.1 小企业和大企业中管理者角色的重要性

（资源来源：斯蒂芬·P·罗宾斯.管理学（第四版）.北京：中国人民大学出版社，1997，第 14 页）

由图 1.2 可知，小企业管理者最重要的角色是发言人。小企业管理者要花大量的时间处理外部事务，如接待消费者、会晤银行家安排融资、寻求新的生意机会以及促进变革，而大企业的管理者主要关心的是企业的内部事务（如怎样在组织单位间分配现有的资源等）。此外，与大企业的管理者相比，小企业管理者更可能是一个多面能手，他的工作综合了大企业总裁的活动和第一线监工日复一日的活动。

3. 管理者分类与管理技能

(1) 管理者的分类。我们可以从组织的纵横两个方面来分辨各种类型的管理者，纵向是指组织的层次，横向则是指管理者所从事的工作内容。

① 根据管理者在组织中所处的层次，将管理者分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。

基层管理者：也叫一线管理者。他们处于作业人员之上的组织层次中，负责管理作业人员及

其工作,直接指挥和监督现场作业活动,保证各项任务的有效完成,如工厂中的工段长、班组长,连锁餐馆的店长、小组长,学校的教研室主任等。

中层管理者:是指处于高层管理人员和基层管理人员之间的一个或若干个中间层次的管理人员。他们贯彻执行高层管理人员所制订的重大决策,向更高层的管理者报告工作,给所管辖的基层管理人员分派任务,并监督和协调基层管理人员完成他们的工作。当今,大企业组织结构变革的一个明显趋势是管理层次减少,对中层管理的需求量减少。正如美国管理学家阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔所指出的:中层管理阶层是20世纪公司生活的一个创造,对于未来的公司来说,这是一个过时的职业。中层管理者可能享有部门或办事处主任、项目经理、单位主管、地区经理、系主任、主教或部门经理的头衔。

高层管理者:他们处于组织的最高层,主要负责组织的战略管理,对整个组织的管理负有全面责任,并引导组织与环境相互作用的人。他们的主要职责是制订组织的总目标、总战略,掌握组织的大政方针并评价整个组织绩效。高层管理人员在与组织外界交往中往往代表组织,并以“官方”的身份出现。他们通常有董事会主席、首席执行官、总裁、副总裁、总监、总经理或者校长、院长等头衔。

② 根据管理者管理范围的大小,可以将管理者分为综合管理者 and 专业管理者。综合管理者指的是负责管理整个组织或组织中某个分部全部活动的管理者。对于小型组织来说,可能只有一个综合管理者,那就是总经理,他要统管包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。而对于大型组织来说,可能会按产品或地区设立若干的事业部,此时,该公司的综合管理人员就包括了公司的总经理和每个事业部经理。

专业管理者是仅仅负责组织中某一类活动或业务的管理者,如生产部门主管、营销部门主管、人事部门主管、财务部门主管、研发部门主管等。

(2) 管理人员的技能要求。每位管理者都在自己的组织中从事某一方面的管理工作,对工作都有一定责任,都要使自己的工作达到一定的标准和要求。管理者需要特定的技能来履行他的职责和活动。那么管理者需要哪些类型的技能呢?美国学者罗伯特·卡兹的研究指出,管理者需要具备三种基本的技能或者素质,即技术技能、人际技能和概念技能。

① 技术技能。技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成任务的能力,如外科医生、教师、工程师和音乐家都在他们各自不同的领域内具有的技术技能,在公司里员工掌握的产品加工技能、会计核算技能、营销技能等。对于管理者来说,虽然没有必要使自己成为精通某一领域技能的专家,但必须要掌握一定的技术技能,否则就很难与他所主管的组织内的专业技术人员进行有效地沟通,从而也就无法对他所管辖的业务范围内的各项工作进行具体地指导。技术技能可以通过教育、培训、学习等途径来获得和掌握,专业知识掌握得越多,技术技能的水平一般也越高。

② 人际技能。人际技能是指与处理人际关系有关的技能,或者说是与组织内外的人打交道的能力,即理解、激励他人并与他人共事的能力。对一个组织而言,如一个企业,对于不同层次和领域,管理者可能分别需要处理与上层管理者、同级管理者以及下属的人际关系,要学会说服上级领导,学会同其他部门的同事紧密合作,同时具备激励和诱导下属积极性和创造性的能力以及正确指导和指挥组织成员开展工作的能力。

与技术技能不同的是,决定一个人人际技能水平高低的因素不仅仅是他掌握的书本知识,更重要是这个人的性格。从这一意义上说,一个人能否成为成功的管理者,其先天性格是一个主要因素。这一点给我们的启示是:我们在进行管理者的分工和确定管理集体结构时,应该考虑不同管理工作对性格的特殊要求,以提高管理者的管理效率。

③ 概念技能。概念技能也叫思维技能，是指综观全局、洞察组织与环境相互影响和作用的复杂性，并在此基础上加以分析、判断、抽象、概括并迅速做出正确决断的能力。具体地说，概念技能包括感知和发现环境中的机会与威胁的能力，理解事物的相互关联性并找出关键影响因素的能力，权衡不同方案的优劣和内在风险的能力，等等。显然，任何管理者都会面临一些混乱而复杂的环境，管理者应能看到组织的全貌和整体，并认清各种因素之间的相互联系，如组织与外部环境是怎样互动的，组织内部各部分是怎样相互作用的，经过分析、判断、抽象、概括，抓住问题实质，并做出正确的决策。

概念技能体现的是管理者的抽象思维能力，主要是对组织的战略性问题进行分析、判断和决策的能力。概念技能与一个人的知识、经验和胆略有关系，它所需要的知识基础相当广泛，而不仅仅限于专业知识。张瑞敏当年在海尔大抓质量，曾面对全工厂一次砸掉在当时可以卖出去的不合格冰箱 76 台，这种胆略和魄力被认为是高水平概念技能的表现，然而，概念技能的提高是一个渐进的、缓慢的、潜移默化的过程。概念技能缺乏被认为是制约我国企业管理水平的重要因素。

对管理者技能的理解，罗伯特·李·卡兹提出了上述的管理技能，但他们认为这些技能的相对重要性主要取决于管理者在组织中所处的层次。首先，三种技能是各个层次管理者都需要具备的。其次，不同层次的管理者对这三种技能的要求程度会有区别。技术技能对于基层管理者最为重要；人际技能对高、中、基层管理者同等重要，因为不管是哪一层次的管理者，都必须在与其它层次管理者进行有效沟通的基础上，相互合作共同完成组织目标；越是高层管理人员，越需要更多地掌握概念技能，显然在组织中所处的层次越高，对全局、关键领域及组织所处的发展时期的理解就越重要，管理人员也就必须对组织的全景有更清楚的把握。不同层次管理者对于三种不同技能掌握的要求如图 1.2 所示。

基层管理	中层管理	高层管理
概	念	技
人	际	能
技	术	能

图 1.2 管理者层次与管理技能要求

（资料来源：刘明珠等.管理学（MBA 联考）.北京：北京大学出版社，2003，第 11 页）

1.3.2 管理对象

管理对象，是管理者为实现管理目标，通过管理行为作用其上的客体。

一般来说，组织内部一切资源、事物和组织活动都是管理对象。首先，管理总是对一个群体或组织实施的，所以，管理对象首先可以理解为不同功能、不同类型的社会组织。而任何社会组织为发挥其功能，实现其目标，必须拥有一定的资源或要素。所以，第二，管理正是通过对这些资源或要素进行配置、调度、组织，才使管理的目标得以实现。因此，这些资源或要素就成为管理的直接对象。第三，任何组织要实现其功能或目标，就必须开展一些职能活动，形成一系列工作或活动环节。只有对这些职能活动或工作环节进行有效的管理，才能保证目标的实现。这样，

这些职能活动或工作环节也成为管理的对象。因此,管理的对象应包括各类社会组织及其构成要素与职能活动。

从以上内容可以看出,管理对象具有多样性和复杂性的特点,为了方便,研究过程中经常会对管理对象进行分类。比较有代表性的关于管理对象的分类有“七要素”,也称“7M”,是指人员(Men)、资金(Money)、方法(Methods)、机器(Machines)、物料(Material)、市场(Market)、士气(Moral)等;还有“五要素”:人员、物料、机器设备、资金、方法等。

本书将管理对象分为三类:组织、资源要素与职能活动。这三者都作为管理对象并不是相互对立的,而是相互关联的,本质上是合为一体:资源要素是构成组织的细胞,其动态组合与运行构成了职能活动;资源与活动又共同构成了完整的组织及其行为。组织、资源、活动是管理对象的不同形态,它们都受管理行为的作用,共同影响着管理的成效和组织目标的实现。

1. 组织

所谓社会组织,是指为达到特定目的、完成特定任务而结合在一起的人的群体,一般指具有法人资格的群体。社会组织可以因不同的标志而有不同的分类方法。一般是按组织的社会功能性来划分:政治组织,如政党、政府等;经济组织,主要是工商企业,即以赢利为目的,从事经济职能的组织,这是社会组织的主体;文化组织,包括教育和各种文化事业单位;宗教组织,如教会;军事组织,主要指军队;其他社会组织。以整个社会组织为对象进行管理的人,主要是组织的上级领导或社会组织的最高层管理者。而更多的管理者是以组织内部的要素或活动作为管理对象的。

社会组织内部的单位或部门。这是指在各种社会组织(独立法人)内部设置的各种单位或部门,既包括履行组织基本职能的各业务单位,又包括行使各种管理和各种服务职能的各种部门。它们不是独立的社会法人,只是社会组织内部半自治性的群体或组织。社会组织内部,除最高管理层以外的大部分管理者都是以这类内部组织为对象进行管理的。

2. 资源或要素

组织的资源或要素,作为管理的直接对象,各有其特定的属性与功能。只有对这些资源或要素进行科学的配置与组织,才会有效发挥其作用,以保证目标的实现。管理者必须了解这些资源或要素的属性与功能,以便加以科学的组织和协调。

关于管理要素的构成,管理学者做了大量的研究,提出了不同的见解。普遍接受的观点是,管理要素包括人员、资金、物资设备、时间、信息等。

(1) 人员。人是管理者,也是被管理者。人是管理对象中的核心要素,所有管理要素都是以人为中心存在和发挥作用的。人员作为管理对象,包括两层含义:一方面,从生产力角度看,人是作为劳动要素出现的,管理者通过合理运筹与组织,实现劳动者在数量上和质量上的最佳配置,提高劳动的效率和效益;另一方面,从生产关系的角度看,人又是管理者与被管理者。管理者要在人与人之间的互动关系中,通过科学的领导和有效的激励,最大限度地调动人的积极性,发挥人的创造性,以保证目标的实现。德鲁克非常重视人的作用,他认为“人是企业最重要的资源”,只有通过有效的管理,才能使组织聚集一定数量和质量的人员,才能使该组织充满生机和活力。

(2) 资金。资金包括资金、费用、利润以及反映这些内容的有关账务。资金是任何社会组织,特别是营利性经济组织极为重要的资源,是管理对象的关键性要素。要保证职能活动正常进行,经济、高效地实现组织目标,就必须对资金进行科学的管理。合理筹措资金,正确核算资金,科学分析资金,管好用好资金,提高资金的利用率,以降低成本、提高效益是提高管理效益的关键,是管理者管理职能的重心所在。

(3) 物资设备。物资设备包括组织的各种设备、厂房、产品、原材料等。物资设备是社会组织开展职能活动,实现目标的物质条件与保证。通过科学有效的管理,使物资设备的数量、质量、技术、经济性等能满足组织活动的正常需要。提高物资设备的利用率,充分发挥物资设备的作用,保证组织活动的顺利进行,是管理者的一项经常性工作。

(4) 时间。时间包括工作时间、上下班时间、完成任务的时间、履行合同的时间等。时间是组织的一种流动形态的资源,也是重要的管理要素。管理者必须重视对时间的科学管理,真正树立“时间就是金钱”的意识,科学地运筹时间,提高时间的利用效率。

(5) 信息。在信息社会的今天,信息已成为极为重要的管理对象。管理活动需要信息,信息也需要管理。现代管理者,特别是高层管理者,已不再直接接触事物本身,而是同事物的信息打交道。信息既是组织运行、实施管理的必要手段,又是一种能带来效益的资源。管理者必须高度重视,并科学地管理好信息。

3. 职能活动

组织职能活动是由一系列具体活动构成的,一切活动都属于管理对象的范畴。因此,最经常、最大量的管理对象是社会组织实现基本职能的各种活动。管理的功效,主要体现在组织的各种职能活动在管理的作用下更有秩序、更有效率、更有效益。管理者正是在对各种活动进行筹划、组织、协调和控制的过程中,发挥着管理的功能。

1.3.3 管理职能

20世纪初,法国工业学家法约尔在其著作《工业管理与一般管理》中写道,所有管理者都行使着五种管理职能:计划、组织、指挥、协调和控制。到20世纪50年代中期,美国加州大学洛杉矶分校两位教授孔茨和奥唐内尔在教科书中把管理的职能划分为以下五种:计划、组织、人员配备、指导和控制,全书的结构安排基于这种职能划分。现在大多数流行的教科书依然按照这一体系编写,只不过这些教科书中,管理职能一般被压缩为:计划、组织、领导和控制四种。国内的教科书,对管理职能的划分也各有不同,大部分教材中习惯于用计划、组织、领导、控制和创新五种职能作为教科书的主要体系。

本书中介绍的管理职能也是由计划、组织、领导、控制和创新的组成的。本书认为,任何管理者为实现组织目标,实施有效管理,都必须履行计划、组织、领导、控制和创新的五大基本职能。

1. 计划职能

计划职能是指管理者为实现组织目标对工作所进行的筹划活动,是组织在未来某个时候要达到的目标,是组织决定由谁、在什么时候、什么地方去完成什么任务,为什么要完成该任务,如何完成该任务,将会使用多少人力、物力、财力、时间以及人与人之间怎样分工、协作的一种科学安排。古人云:“凡事预则立,不预则废。”这里的预就是计划。组织活动没有计划,就不能获得成功;组织没有计划就不能生存发展。

计划职能主要包括:调查与预测,制订目标,编制计划,选择活动方式等一系列工作。计划工作是管理的起点,确定目标和实现途径是计划职能所要完成的两大任务。目标反映组织活动的未来终点,指出我们将要到哪里去,而途径则是连接当前与未来的桥梁,告诉我们如何才能到达目的地。任何管理者要想将工作做好,无论大事小事,都不可能缺少事先的筹划。计划职能是管理者的首位职能。

2. 组织职能

组织有静态组织和动态组织之分。静态的组织是指具有宗旨、目标、任务的人群组成的群体,

如政府、政党、机关、企事业单位等；动态的组织则是指群体为了实现目标所采取的具体行动、活动、行为，如机构设置、工作安排、员工培训、活动开展等。通常来说，组织职能中的组织主要指动态的组织，也即是人们围绕实现既定的目标和计划，建立合理的组织机构，确定各岗位成员的分工协作及隶属关系的行为。组织是使群体内各部门、单位、人员之间的责、权、利一致并彼此协调，以保证组织目标顺利实现的一系列管理活动。

组织职能的内容主要包括：根据计划中所提出的目标和任务，分析并确定为完成这些任务，组织应具有哪些工作职能；根据以上分析所确定的职能，组织应设置相应的机构以分解、落实哪些机构履行哪些职能；对组织各个部门和机构的职能进行细分，据此定岗定员，确定不同岗位、人员的权利、义务和相互之间的协调合作的关系；根据每一工作岗位的工作简繁，责任轻重配备工作人员；对各级管理人员乃至全体员工进行培训，不断提高他们的政治素质和履行岗位责任的能力；建立健全各项管理的规章制度，使全体组织成员前进有方向、行为有规范、工作有依据、检查有标准、组织活动有成效。由此可见，组织职能内容繁多复杂，是管理者管理的重点和难点所在。

3. 领导职能

领导职能是指管理者指挥、率领、引导和鼓励下级，为有效实现组织目标而共同努力的行为过程。领导职能是通过领导者的领导行为和活动方式来实现的。

领导职能一般包括：选择正确的领导方式；配备好组织的领导班子；做好决策工作；合理用人；运用权威，实施指挥；激励下级，调动其积极性；进行有效沟通，等等。凡是有下级的管理者都要履行领导职能，不同层次、不同类型的管理者领导的内容及侧重点各不相同。领导职能是管理过程中最常见、最关键的职能。

4. 控制职能

控制职能是通过对计划的执行进行监督、检查，掌握工作的实际进展情况，把这种实际情况和计划要求相比较，找出它们之间的偏差，并采取相应措施减少偏差的活动。组织是在复杂多变的环境中生存发展的，每时每刻都会遭遇意想不到的障碍和困难，必须应对各种各样的新问题和新情况。为确保组织目标的顺利实现，管理者必须自始至终地对组织各项活动的进展情况进行检查，发现或预见到偏差后及时采取措施予以纠正，保证组织活动按计划进行。

控制职能一般包括：制订标准、衡量工作、发现问题、纠正出现的偏差、解决问题等一系列工作过程。工作失去控制就要偏离目标，没有控制就很难保证目标的实现，控制是管理者必不可少的职能。但是，不同层次、不同类型的管理者控制的重点内容和控制方式则是有很大差别的。

5. 创新职能

一般认为，创新是淘汰旧的东西，创造新的东西，它是一切事物向前发展的根本动力，是事物内部新的进步因素通过矛盾斗争战胜旧的落后因素，最终发展成为新事物的过程。管理中的创新对于管理的意义非常重要，它是组织不断发展的源动力。

创新职能包括：目标创新、观念创新、组织机构创新、制度创新、管理方式方法的创新、产品创新、技术创新、经营创新以及环境的创新等。

通常来说，在理论上，管理五大职能的前四个职能之间存在着逻辑上的先后顺序，在时间上是继承的，但现实生活中，管理活动并不是严格按照计划、组织、领导和控制这样的顺序来进行的。组织中的各项管理活动在时间上彼此重叠，在空间上相互交融，多数管理者往往在自己的管理实践中同时进行着若干种不同的活动。另外，创新职能是前四个职能发挥作用的共同要求，计划、组织、领导、控制活动都需要创新，创新提高了管理的竞争性，而创新职能也要建立在上述

四大职能作用正常发挥的基础上。总的来说,这五大职能具有十分密切的关系,它们相互联系,相互影响,相互促进。

1.3.4 管理原理

管理原理是指管理活动的根本依据和准则,是管理学的基本理论,它是管理学在不同业务领域都须应用的概念、理论、准则和方法,反映了管理的基本规律。管理原理是对管理实践的客观规律进行科学分析总结而形成的具有普遍意义的道理。

管理原理具有客观性、概括性、稳定性和系统性的特征。现代管理原理主要包括系统原理、封闭原理、反馈原理、弹性原理、能级原理、人本原理、动力原理、效益原理、责任原理等。本书只介绍其中的几个主要原理。

1. 系统原理

系统原理是从系统论的角度认识和处理管理问题的理论和方法,其内容包括管理的系统观点、系统分析方法和系统模式等。它要求管理应从组织整体出发,按照系统特征的要求从整体上把握系统运行的规律,对管理问题进行系统分析、系统优化,并按照组织活动的效果和社会环境的变化,及时调整和控制组织系统的运行,最终实现组织目标。系统管理原理可以简单表述为:组织是一个复杂的、动态的社会经济技术系统,管理就是为了实现组织目标而设计并运作好这个系统的活动。

系统论的观点认为,任何管理都不是孤立的、个别的、单因素的行为,而是若干个和外部环境有着特定关系的、互相联系的部分有机结合而成的一个整体。因而管理是一个系统,管理活动是一种系统的活动。任何管理都要从内部和外部的联系出发,从各个组成部分的协调和统一出发,这就是系统原理的思想。

管理是一个系统,首先就表现在管理的目的是多重目标的结合。当提出工农业总产值翻两番的任务时,必须同时强调要以提高经济效益为前提;当力求实现一定产量时,必须保证达到一定质量,不超过一定的消耗标准;当企业提出“质量第一”时,实际上就存在着“成本合理”等目标,因此协调多目标的活动就是一种系统活动。

管理的系统性,还表现在管理总是多方面要素的综合。人、财、物、信息等都是管理的要素。经济活动中,不存在没有人参与的管理,不存在不耗费或不需要任何财力、物资的管理,也不存在不接收或不输出任何信息的管理。充分利用各种要素,使它们紧密结合,协调行动,成为一个有机的整体,这是实施任何管理必不可少的条件。各要素协调越好,管理越有效。

管理的系统性,还表现在管理总是多种职能的统一。在社会化大生产条件下,不存在只行使一种职能便可实施的管理。计划、组织、领导、控制、协调等职能的统一才构成管理。它们既在各管理环节分别行使,又在同一环节中统一体现。

在现代管理活动中遵循系统原理就意味着:在实际工作中,不能孤立地看问题,必须用系统分析的方法,分析实际问题;组织要能够正确处理组织内部与外部、局部与全局、当前与长远利益的关系;要懂得运用系统分析的方法,确定正确的组织目标(短、中、长期目标);组织能够合理运用所需的各种要素和资源。

2. 人本原理

人本管理,就是以人为本的管理。人本原理强调管理应以人为中心,尊重人、依靠人、为了人、发展人,这是把管理活动做好的根本。在现实的管理活动中,人既是管理的主体,又是管理的客体,是组织最重要的资源,因此,一切管理都应为人服务,做好人的工作,调动人的积极性、主动性、创造性,实现人的自身价值。在管理的过程中,以人的管理为中心,多种方

法并用，对组织成员积极鼓励、不断挖潜，使组织成员心情愉悦、身心放松、关系和谐、热心参与，深深热爱组织的价值观和人文氛围，发扬主人翁精神，在推动组织发展的同时，实现自身的价值。

在对管理思想发展史的了解中，我们可以看到，从 20 世纪末开始，管理理论发展的主要特点就是从“物本管理”到“人本管理”。

人本管理原理的实质在于：在管理中，应当把人看做最主要的管理对象和最重要的资源，确立以人为本的指导思想及依靠广大员工实现组织发展，运用各种激励手段，调动和充分发挥人的积极性和创造性。

在管理过程中贯彻人本原理，主要应做到以下几点。

(1) 注重组织内的人际关系。组织是由两个以上的成员组成的人的集合，组织目标的实现过程中，人是最积极、最活跃的因素。因此，组织内部要维持和谐氛围、彼此信任、相互帮助，避免不团结、内耗的事情的发生，使成员之间凝聚力更强，以顺利达到组织目标。另外，组织内部成员之间形成的合力、产生的团队精神对于成员发挥自身的潜能也是非常有帮助的，在组织面临特殊困难和危机的时刻，更能紧密团结，帮助组织顺利渡过难关。

(2) 实行人性化管理。人性化管理是现代社会组织管理模式的重要内容之一，人性化管理包括发扬组织内的民主精神、对成员进行目标管理等。在一个组织中，当大多数员工的知识水平、职业素质都能保持在一个较为理想的水平的时候，管理者不妨在自己的管理手段中加入大量的人性化因素，创造出自由、宽松、民主的气氛，鼓励员工自我管理，充分尊重合理的工作思想和感情，采用正强化的激励方式，以激发大家的工作热情。

(3) 重视人力资源的开发。对各种组织内资本的投资中，对人本身的投资是最有价值、回报最高的。将员工作为资源进行开发、挖潜是非常符合人力资本特点的。组织中的人力资源开发工作要在组织成员工作的整个服务期间全过程进行，即从人员的招聘，到员工培训、绩效考评、激励沟通。而人本角度上的人力资源开发工作，要求更加重视组织成员的培训和激励工作上，要充分挖掘人的潜能，不断提高人的素质。

(4) 形成优秀的组织文化。组织文化是指在一定历史条件下，组织在管理活动中所创造的具有本组织特色的精神财富及其物质形态。一个好的组织除了要拥有过硬的硬件条件，例如先进的机器设备、生产技术，现代化的人才，还应该在组织内部形成一种有效的“软约束”，它体现在组织长期行为活动中形成的共同思想、作风、价值观念和行为准则，以对组织成员进行良性的导引、约束、激励、凝聚等作用。

3. 效益原理

效益是管理活动的最终祈求，是管理的永恒主题。效益是有效产出和其投入之间的一种比例关系，可以用社会和经济两个角度考察，即社会效益和经济效益。重视效益，追求效益，以最小的消耗和代价获取最佳的经济和社会效益，是管理的效益原理的基本要求。也就是说，在考察效益时，必须把经济效益与社会效益统一起来，经济效益指的是既能节约消耗，降低成本，提高产量，增加收益，又能符合市场交换的需要和人民生活消费需要的效益，它一般可以用若干经济指标来计算和考核，可以用货币数量统计和表示，如利润、上交税金、收入等。而社会效益具有间接性，指的是从长远和全局看，是否符合人民生活、国家建设和社会发展的根本利益，往往是无形的、长期的、难以用货币来计量的，如生态环境、社会文化、精神文明、后代幸福等。总的来说，管理应把经济效益和社会效益有机结合起来。

管理者如何追求自身工作的效益呢？效益是管理的根本目的，管理就是对效益的不断追求，这种追求是有规律可循的。

(1) 经济效益是管理效益的直接形态体现。在实际组织工作中,评价管理效益,首先必须从组织成员创造的经济效益来考虑。管理活动的出发点和归宿,在于利用最小的投入或消耗,创造出更多、更好的效益,对社会做出贡献。“效益”包括“效率”和“有用性”两方面,前者是“量”的概念,反映耗费与产出的数量比;后者属于“质”的概念,反映产出的实际意义。效益表现为量与质的结合,社会效益与经济效益的统一。

(2) 局部效益必须与全局效益一致。局部效益与全局效益之间的关系很特殊,有时候两者是统一的:如果全局效益很差,局部效益就难以提高,而局部效益提高往往又会带动全局效益的提高,所以局部效益是全局效益的基础。但是有时候两者又是矛盾的:从组织的宏观角度来讲,全局效益是一个比局部效益更重要的问题,当两者发生矛盾冲突时,必须把全局效益放在首位,做到局部服从全局。

(3) 管理应该追求长期稳定的高效益。组织管理者不能短视,只满足于眼前的经济效益水平,而应时刻将组织置于一种危机压力下,时刻准备接受来自市场的激烈竞争,不断研究新品种、开发新技术,生产出低成本、高质量的产品和服务,以应对时代发展和市场竞争的要求。组织管理者只有不断增强组织发展后劲,积极进行企业的技术改造、技术开发、产品开发和人才开发才能保证企业的可持续发展。

(4) 确立管理活动的效益观,要以提高效益为中心。效益原理强调千方百计地追求管理的更多价值。追求的方式不同,所创造的价值也不同,一般表现为下列情况:耗费不变而效益增加、耗费减少而效益不变、效益的增加大于耗费的增加、耗费大大减少而效益大大增加。显然,最后一种是最理想的目标。为了实现理想的管理效益,必须大力加强科学预测,提高决策的正确性,优化系统要素和结构,深化调控和评价,强化管理功能。

4. 动力原理

动力原理的含义是指,在现代组织管理过程中,要充分利用一切手段,调动各种管理要素和机制来激发组织员工的工作积极性和创造性。

管理动力系统主要由物质动力、精神动力、信息动力和工作动力组成。

(1) 物质动力。大多数组织成员都会受到物质利益的驱使,因为物质是人类赖以生存的基础,良好的物质条件始终是人类追求的目标。忽视组织成员的物质要求,会导致管理活动失败;尊重人们的物质需求,会使员工充满工作干劲。当然,一味地使用物质手段,夸大物质动力也会产生一定的副作用。因此,物质动力还必须和其他类型的动力配合使用。

(2) 精神动力。人是有血有肉、有思想、有感情的动物,人的精神世界非常丰富,所以精神层面上的驱动力也是管理者激励手段中的重要组成部分。精神动力是指组织形成一种可以有效影响成员的价值观、理想、信仰等精神方面的追求的动力。精神动力可以与物质动力互补,同时,精神动力发挥的效用更持久、更稳定。

(3) 信息动力。当今社会是信息社会,信息的高速发展已经使得现代组织必须依赖信息开展工作。信息的拥有量和利用程度是国家物质文明和精神文明水平高低的象征;组织中的信息发展也成为组织活动的神经系统,是组织经营运作的关键性资源,是组织发展的重要推动力;信息对于组织成员来说也是举足轻重的,人们通过对信息的掌握来了解社会、收集情报,通过对信息的掌握来协调关系、进行沟通,通过对信息的掌握来比较差距,以求进步。

(4) 工作动力。工作本身也是一种动力。科学地进行工作设计,赋予工作更多的新鲜感、挑战性、刺激性,激发员工的工作激情,使他们更积极主动投身到自己热爱的事业中去;合理地授予任务与职权,使组织成员更负使命感、责任感、荣誉感,具有强烈的主人翁意识。工作动力形成的基础包括:不断晋升发展的欲望;组织内外的竞争压力;工作中遇到的挑战;你追我赶不甘

落后，等等。

在管理中，必须综合协调运用上述各种动力，并根据不同的环境、时间、条件和对象，有针对性、有侧重地选择不同动力。

1.3.5 管理方法

管理方法是在管理活动中为实现管理目标、保证管理活动顺利进行所采取的工作方式。管理方法是管理理论、原理的自然延伸和具体化、实际化，是管理机制的实现形式，是管理原理指导管理活动的必要中介和桥梁，是实现管理目标的途径和手段，它的作用是一切管理理论和原理本身所无法替代的。

管理实践的发展促进了管理学研究的深化。在吸收和运用多种学科知识的基础上，管理方法已逐渐形成一个相对独立、自成体系的研究领域。

1. 教育方法

教育方法是指管理者通过对被管理者进行思想、知识、技能等的教育，提高管理对象的全面素质，使之成为有理想、有道德、有文化、有纪律的新型劳动者。

教育的内容包括思想教育和知识技能教育。思想教育包括世界观、人生观、价值观、道德观教育，爱国主义、集体主义、社会主义教育，社会公德、职业道德教育，民主、法制、纪律、政策教育等；知识技能教育主要是提高组织成员的文化水平、业务技术水平，提高工作能力，保证工作质量的教育。

教育的主要形式包括：大众传媒、组织传媒、工作竞赛、典型示范、预防教育、诱导、讨论、对话、说理、批评和自我批评、谈心等。

教育的方法多种多样，常用的主要有以下几种方法。

(1) 正面教育法，即向管理对象传播正确的人生观、价值观，用系统的科学理论和党的路线、方针、政策和科学文化知识武装人们的头脑。

(2) 示范教育法，即以先进典型为榜样，运用典型人物的先进思想、先进事迹教育群众，从而提高人们思想认识和觉悟的一种方法。

(3) 比较鉴别法，即对不同事物的属性、特点进行对照，通过比较得出正确的判断，从而提高人们思想认识和觉悟的方法。

(4) 个别谈心的方法，即针对管理对象的不同特点采取不同的教育方法，坚持“一把钥匙开一把锁”的原则，使上下级之间在平等、无心理压力的气氛中交换意见，可以及时有效地解决思想问题。

(5) 自我教育法，即受教育者自己教育自己，自己做思想工作的方法。它是在群众有较高自觉性、力求上进的心理基础上和较好的社会环境中进行的思想教育，它能发挥受教育者自身的教育力量，融教育者与受教育者于一体，主动积极、易见成效。

(6) 参观学习法。让员工走出去进行参观、学习，是思想教育的好方式。

在进行教育的过程中，以上的方法要结合使用，同时要将思想和知识教育与解决实际问题有机结合，体现教育的实践价值。

2. 技术方法

技术的进步直接促进了管理手段的现代化。对于当今社会的各种类型组织的管理者，要想在日益复杂和多变的环境中，对组织中包括人力资源在内的各种资源进行有效的协调，以维持、巩固和增强组织的活力，单凭传统管理手段是远远不够的。相反，环境的多变性和组织自身的复杂性决定了管理者必须善于运用已发展起来、被管理实践证明为行之有效的各类技术，来提高管理

的效率和效果。

实践已经并将继续证明,有效的管理离不开技术,尽管不同的管理者,尤其是组织中不同层次的管理者,对技术的依赖程度可能不一样。可以这样说,在当今社会,不使用技术就谈不上真正的管理。

基于这样的认识,我们提出管理的技术方法,以突出技术在管理中的重要性或技术与管理不可分性。技术方法是指组织中各个层次的管理者(包括高层管理者、中层管理者和基层管理者)根据管理活动的需要,自觉运用自己或他人所掌握的各类技术,以提高管理的效率和效果的管理方法。这里所说的各类技术,主要包括信息技术、决策技术、计划技术、组织技术、控制技术。

管理者要想正确运用技术方法,必须注意以下几点:

(1) 技术不是万能的,并不能解决一切问题。在某些场合,技术可能很管用,但在其他场合,技术可能不管用。这就是说,技术是有一定局限性的,或者说技术是有一定适用范围的。管理者既不能否定技术的重要性,也不能盲目迷信技术。

(2) 既然技术不是万能的,管理者在解决管理问题时,就不能仅仅依靠技术方法。相反,应该把各种管理方法结合起来使用,多管齐下,争取收到较好的效果。

(3) 管理者使用技术方法有一定的前提,即他本人必须或多或少掌握一些技术,知道技术的价值所在和局限所在,并在可能的情况下,让组织内外的技术专家参与进来,发挥他人的专长,来弥补自身某些方面的不足。

3. 行政方法

行政方法是指依靠行政权威,通过强制的行政指令等手段,直接指挥和协调管理对象的方法。行政方法是最古老、最基本的一种管理方法,简单易行、作用范围广、适应性强。它通常采用命令、指示、规定、指令性计划、条例等行政手段对下属进行控制。

行政方法主要形式有:命令、计划、指挥、监督、检查、协调、仲裁等。

行政方法具有以下主要特点。

(1) 权威性。运用行政方法进行管理,起主要作用的是权威。因为在行政方法中,指令的接受率,上下级之间的沟通,以至于整个行政方法的有效性,在很大程度上取决于管理者的权威。因此,提高领导者的权威就是提高行政方法有效性的前提和主要措施。

(2) 强制性。行政方法是通过行政命令、指示、规定等对被管理者进行指挥和控制,因而就必然具有强制性。行政方法依靠权威强制被管理者执行。

(3) 垂直性。行政方法是通过行政系统、层次来对子系统进行管理的,行政命令通常是通过纵向直线逐层传达执行的。而且下级只服从上一层次的指挥,强调纵向的、自上而下的领导和控制,反对横向传达命令。

(4) 具体性。与法律方法和思想政治工作方法相比较,行政方法的适用范围更为具体。它往往只对某一特定对象在特定时间内有效,不具有普遍的作用。因此,在运用行政方法进行管理活动时,要考虑对象、目的和时间的具体情况。

为了正确运用行政方法,在现代管理中应遵循以下原则。

(1) 行政方法与其他管理方法相结合。行政方法在现代管理中是不可缺少的,在组织管理的实践中,特别要注意把行政方法与其他管理方法相结合,一方面应根据不同时期、不同情况对行政方法不断加以完善,使其更加符合客观规律的要求;另一方面要转变传统的单纯依靠行政机构和行政手段进行管理的做法,发挥其他管理方法在管理实践活动中的重要作用。

(2) 统一领导与分级管理相结合。统一领导是指采用行政方法时,必须服从集中统一的指挥

和控制,要把关系到全局的重要权力集中在最高层。分级管理则是指在采用行政方法时,为了发挥下级管理的主动性、创造性,使管理工作更符合实际,必须适当分权,合理划分各级管理机构的权力。统一领导和分级管理是一个原则的两个方面,只有把这两个方面结合好,才能各负其责,同时发挥上级和下级两个方面的积极性。

4. 法律方法

法律方法是管理者运用法律手段调整、规范社会组织或人们的思想和行为的一种管理方法。法律方法所依据的法律主要有两类:一是国家、政府部门所制定的法律、规定、条例、命令、指示、标准等;二是组织内部的一系列规章制度,如章程、规范、规程、制度等。

法律方法的实施主要通过立法和司法两个手段来实现。立法即建立和健全各种法规,司法即按照法规解决纠纷,审理案件的活动。这两方面是相辅相成、互相促进的,立法使司法有章可循,司法又维护了立法的尊严,保证了法规的实施。运用法律方法进行管理具有以下主要特点。

(1) 权威性。法律是国家权力机关或行政管理机关颁布和确定的,国家各级行政机关、社会各级组织和每个公民在法律面前一律平等,不遵纪守法,就会受到法律的制裁。因此,法律方法具有至高无上的权威性。

(2) 规范性。法律规范是社会组织与个人的行为准则,法律和法规语言严谨,阐明一定的含义,法律的解释也有严格的规范化程序,执行者不能按照个人意志随意理解和解释法律规范。法律的规范化,有利于保证良好的社会经济秩序。

(3) 强制性。各项法律和法规的实施,都会得到国家强制力量的保证,任何违反法律和法规的行为都会受到相应的制裁。任何组织和个人都不允许对法律和法规的执行进行阻挠和抵抗。

(4) 稳定性。各项法律和法规的制定都必须严格按照法律规定的程序来进行,法律和法规不许随便修改,如果要进行修改,必须由立法机构按照法律规定的原则和程序来办理,在新的法律规范没有颁布施行以前,原有的规范必须得到遵守。法律的稳定性有利于工作连续、秩序稳定。

正确运用法律方法应做到以下几点。

(1) 不断制定并完善法律。社会在发展,法律规范也要不断进行修正和完善,把不断变化的社会实践中成熟的方法、经验及时地用法律、制度的形式加以规范和总结,在这个过程中,要同时注意保持法律、制度的稳定性、连续性和统一性。

(2) 树立和维护法律的权威。要使法律方法成为现代管理的有效手段,就必须大力加强法制的宣传教育,使人们树立起法制的观念,自觉地维护法律的权威。

(3) 重视培养法律专业人才,积极地推行并运用法律方法进行管理。关键是要大力培养法律专业人才,没有足够数量和称职的立法和司法人才,就无法加强社会主义法制,更谈不上广泛积极推行并运用法律方法进行管理。

(4) 积极学习宣传法律。牢固树立法律意识,重视法律的学习、宣传和教育,自觉遵守国家的法律制度。

(5) 严格执法。管理人员应该带头遵守法律,提高执法人员的素质,严格执法、公正执法。要把严格执法与思想教育结合起来。

课后练习



复习与思考：

1. 怎样理解管理的概念？
2. 如何理解管理的性质？
3. 管理者的传统概念与现代概念的区别是什么？
4. 管理者有哪些类型？
5. 管理者的技能包括哪些方面？
6. 经济环境对管理的影响表现在哪些方面？
7. 怎样理解管理方法的分类？
8. 各种管理方法的特点与形式有哪些？
9. 怎样有效地运用管理方法？



实务训练：

一、案例分析

三孔啤酒有限公司

三孔啤酒有限公司位于山东曲阜，是 1987 年由破产倒闭的原曲阜化肥厂改建而成的。董事长兼总经理宋文俊军人出身，授命之初，摆在他面前的是一个百废待兴的烂摊子。经过 13 年的持续努力，该公司从一个年生产能力 1 万吨啤酒的小厂起步，走过了艰苦创业—站稳脚跟—称雄鲁西—争强山东—跻身全国的发展历程。1994 年，三孔啤酒与德国最著名的啤酒酿造公司 DAB 公司进行了全方位的技术合作，成为亚洲地区获准生产销售 DAB 公司世界名牌—汉沙啤酒的唯一厂商。公司已形成“三孔”、“汉沙”两大品牌，十几个品种和十几种不同包装方式的产品系列，高中低档兼备，风格风味各异的产品线格局。市场以淮海经济区为中心，辐射到全国 23 个省市。

三孔啤酒厂，较早就开始借鉴国际先进管理模式，按国际惯例建立组织机构，改变过去的科室建制，设立了生产部、营销部、市场部、人力资源部、技术质量部、发展部、供应部、企业文化部和公司办公室八部一室。在三孔啤酒有限公司挂牌成立后，又以其投资中心和控制中心的职能，设立了“一办五中心”的管理机构，即办公室、研究发展中心、人力资源中心、资产管理中心、财务管理中心、企业文化中心。

十多年来，在一个个生死存亡的关键时刻，宋文俊放眼未来，纵观全局，做出了一系列正确而富有成效的决策，为此人们称其为战略家；在驾驭三孔啤酒这条企业之舟时，宋文俊时刻关注着人的作用，除了重视中高层管理干部队伍建设外，还特别重视普通员工的学习和培训，除了员工的自我学习以外，努力实施企业培训，进行大面积人才开发，培养自己的专家，自我造血，为此人们称其为教育家。

宋文俊带领他的员工，坚持“以厂为家，厂兴我兴，厂衰我耻，与企业共命运，全力奉献，同心奋斗，同力拼搏，让曲阜满天下”的精神，牢记“诚信和善”的经营理念，按照“质量保生存，开发增活力，销售促生产，管理求效益，培训做保证，改革为动力”的经营方针，酿造着优

质的产品。2000 年制定的公司滚动发展计划目标是：奋争全国啤酒十强，产销量达到 80~100 万吨。

分析：

结合三孔啤酒厂的实例，找出管理的五要素并做简要分析。

二、实践训练

1. 实训项目

全班同学分成若干组，让他们走访一些企事业单位，了解这些组织中的基本管理情况，并运用管理学的基础理论进行分析；邀请一位管理者，请他讲述自己的岗位职责、工作内容、工作方法和从事管理工作的体会。

2. 实训目的

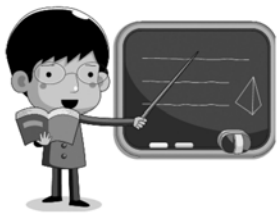
增强学生对管理和管理学基础理论的认识；启发学生运用所学理论分析日常生活中所看见的管理现象。

3. 实训组织

每个小组根据自己的调研结果提交一份字数不少于 1500 字的调研报告。

4. 实训考核

任课教师对于各小组调研报告的内容及表现进行评价。



第2章

管理理论历史演进



内容提要

管理活动源远流长，人类进行有效的管理活动，已有数千年的历史。但从管理实践到形成一套比较完整的理论，则是一段漫长的历史发展过程。回顾管理学的形成与发展，一般来说，管理学形成前可分成两个阶段：早期管理实践与管理思想阶段和管理理论产生的萌芽阶段。管理学形成后又分为三个阶段：古典管理理论阶段、现代管理理论阶段和当代管理理论阶段。



学习目标

知识目标

1. 了解中国传统管理思想的内容，掌握其要点
2. 了解管理理论与管理思想发展的基本脉络
3. 理解和掌握科学管理理论的基本观点
4. 理解法约尔的十四条管理原则
5. 理解和掌握学习型组织的概念和五项修炼的主要内容

技能目标

1. 初步具备分析、判断组织所采用的管理方式的能力
2. 初步具备运用所学的管理理论分析管理现状的能力



案例导入

海伦、汉克、乔、萨利四人都是美国西南金属制品公司的管理人员。海伦和乔负责产品销售，汉克和萨利负责生产。他们刚参加过在大学举办的为期两天的管理培训班学习，主要学习了权变理论、社会系统理论和一些有关激励职工的内容等。他们对所学的理论有不同的看法。

乔首先说：“我认为社会系统理论对于我们这样的公司是很有用的。例如，如果生产工人偷工减料，或者原材料价格上涨的话，就会影响到我们的产品销售。系统理论中讲的环境影响与我们公司的情况很相似。在目前这种经济环境下，一个公司会受到环境的极大影响。在油价暴涨时期，我们当时还能控制自己的公司。现在呢？我们要想在销售方面更进一步，都要经过艰苦的奋斗。”萨利插话说：“我们的确有过艰苦的时期，但是我不认为这与社会系统理论之间有什么必然的内在联系。我们曾在这种经济系统中受到过伤害。当然，你可以认为这与社会系统理论一致。但是，我并不认为我们就有采用社会系统理论的必要。我的意思是，如果每个东西都有一个系统，而所有的系统都能对一个系统产生影响的话，我们又怎样能预见到这些影响所带来的后果呢？所

以,我认为权变理论更适合我们。如果说事物都是相互依存的,那系统理论又能帮我们什么忙呢?”海伦对他们的争论表示有不同的看法,她说:“对社会系统理论我还没有很好地考虑。但是,我认为权变理论对我们是很有用的。虽然我们以前也经常采用权变理论,但是我却没有认识到自己是在运用权变理论。我每天都要面对不同的顾客,他们都有不同的需求,我每天都在运用权变理论来应对他们。为了适应形势,我经常改变方式和风格,许多销售人员都是这样做的。”

汉克显得有些激动地插话说:“我不懂这些被大肆宣传的理论是什么东西。但是,关于社会系统理论和权变理论问题,我同意萨利的观点。教授们都把自己的理论吹得天花乱坠,他们的理论听起来很好,但是无助于我们的管理实际。对于培训班上讲的激励因素问题我也不同意。我认为泰罗在很久以前就对激励问题有了正确的论述。要激励工人,就是要根据他们所做的工作付给他们报酬。你们和我一样清楚,人们都是为了钱而工作,钱就是最好的激励。”

他们四个人的观点是各执一词,他们都是站在自身立场看问题,不够全面。其实我们知道管理思想产生于管理实践,而管理理论又是对管理思想的高度概括与理论上的升华。管理理论形成以后又要回到管理实践中去,以指导管理实践活动并接受管理实践的检验,并在管理实践中不断丰富发展。本章从人类管理实践活动开始,阐述管理思想的发展与演进,并进一步分析管理理论在进入 21 世纪以后未来发展的趋势。

2.1 中外早期管理思想

2.1.1 中国早期管理思想

中国作为四大文明古国之一,是一个具有几千年文明史的国家,我国古代各族人民以自己的智慧和辛勤劳动创造了许多令现代人叹为观止的著名的管理实践和极为丰富的管理思想,如《论语》、《孙子兵法》、《三十六计》、《资治通鉴》、《史记》等古书籍中所包含的管理思想。这些思想影响深远,对现代社会的管理活动仍然具有较强的借鉴意义。中国早期管理思想主要表现在以下几个方面。

1. 朴素的系统管理思想

中国的长城是人类文明史上最伟大的建筑工程,它始建于 2000 多年前的春秋战国时期,秦朝统一中国之后连成万里长城。汉、明两代又曾大规模修筑。其工程之浩繁,气势之雄伟,堪称世界奇迹。岁月流逝,物是人非,如今当您登上昔日长城的遗址,不仅能目睹逶迤于群山峻岭之中的长城雄姿,还能领略到中华民族创造历史的大智大勇。这项工程本身就告诉我们,当时的设计者、制造者、使用者具备并能够在实践中运用朴素的系统管理思想。

著名的古代水利工程都江堰,位于四川都江堰市城西,建于公元三世纪,是中国战国时期秦国蜀郡太守李冰及其子率众修建的一座大型水利工程,2200 多年来发挥了巨大作用。都江堰是全世界至今为止年代最久、唯一留存、以无坝引水为特征的宏大水利工程,是我国科技史上的一座丰碑。它主要由鱼嘴分水堤、宝瓶口引水工程和飞沙堰溢洪道三大工程组成。每个部分不仅能独立发挥作用,而且可以互相结合,发挥整体功能。这一伟大工程体现了我国古代劳动人民在工程决策系统管理、组织管理、质量控制等方面的智慧。

2500 多年前由孙武创作的《孙子兵法》不仅是我国军事文化遗产中的瑰宝,而且对现代管理具有多方面的启迪作用。《孙子兵法》直接运用朴素的系统管理思想阐述用兵的谋略。战争的胜败取决于各个方面的因素和情况,但关键的是“经五事”,即“道、天、地、将、法”五个方面的因素,也就是把政治、天时、地利、将帅和法制作作为决定战争胜负的基本因素,并且强调它们

是相互联系、相互制约的一个整体。

2. 以人为本的管理思想

中国传统文化贯穿了以人为本的人文精神,肯定在天地人之间,以人为本;在人与神之间,以人为本,不太相信宗教。人们虽有信仰,但信仰的“天”不是神和上帝,宗教神学的东西在我国从未占主导地位。他们认为人是构成国家整体的第一要素,要求把人作为管理的重心,提倡“爱人贵民”。早在春秋战国时期中国文化就已经表现出较为鲜明的人文意识。

在我国,“以人为本”思想最早是由政治家管仲提出来的,其本意是只有解决好人的问题,才能达到“本理国固”的目的。管子说:“君若将欲霸王举大事乎?则必从其本事矣”;“夫霸王之所始也,以人为本,本治则国固,本乱则国危”;“齐国百姓,公之本也。”《管子》认为,务本之道在于经营民心,争取百姓。达人民之所愿,予百姓之所需。尽量做到“民恶忧劳,我佚乐之;民恶贫贱,我富贵之;民恶危坠,我存安之;民恶灭绝,我生育之”。要求齐桓公竭诚听取民众的意见,把人作为管理的重心。而管理国家说到底就是对人的管理,“治国就是治人”。

孟子从“民为立国之本”思想出发,提出了“天时不如地利,地利不如人和”(《孟子·公孙丑下》)。又说“桀纣之失天下也,其失民也,失其心也。得天下有道,得其民,斯得天下矣。得其民有道,得其心,斯得民矣”(《孟子·离娄上》)。反之,“暴其民,甚则身弑国亡,不甚则身危国削”(《孟子·离娄上》)。并进而指出:“民为贵,社稷次之,君为轻。是故得乎丘民而为天下”(《孟子·尽心下》)。

荀况提出:“天有其时,地有其财,人有其治”的观点,强调人有掌握天时、使用地利的办法,如果放弃人的努力,期望天地的恩赐,那就太糊涂了。

3. 人才管理思想

古代许多学者都非常强调德才兼备的选人标准,如:管仲提出,君主选用人才一定要审查三个问题:“一曰德不当其禄,二曰功不当其禄,三曰能不录其官。”这三个问题之所以重要,是因为让品德高尚的人处低位,就是人才浪费,让品德低下的人处于高位,更是一种错误;无功者受禄,有功者就得不到激励;无才之辈身居高位,有才能者就会被埋没。可见,德与才之间并非并列的关系。

德才兼备的选人标准是我国历史上的优良传统,今天仍然具有非常重要的价值。有德有才的人往往也是有思想、有个性的人。对于这类贤才,瞎指挥或命令式的管理是不能奏效的,因此墨子讲“良弓难张,然可以及高入深;良马难乘,然可以任重致远;良才难令,然可以致君见尊。”孔子也提出“君子不器”的观点,不能把人才当做器具使用,而应以礼招待,尊重他们的人格,承认他们的自主权。

用人不疑与疑人不用是古代使用人才的另一个重要原则。管仲说:“不知贤,害霸也;知而不用,害霸也;用而不任,害霸也;任而不信,害霸也;信而复使小人参之,害霸也。”这五个问题都是有关用人政策的问题,它说明只有知人才能善任,也只有知人才能用人不疑,只有用而不疑才能不使小人谗言危害霸业。宋代政治家欧阳修指出:“任人之道,要在不疑:宁可艰于择人,不可轻任而不信。”意为宁可择人时多费一些精力,看准了再用,也不可轻易任用却不信任,不敢放手让其施展才干,用人不疑,就是对人才充分信任,是一种重要的精神激励,能够增强人的事业心、责任感与向心力。

4. 赏罚分明的激励思想

在激励和奖惩方面,孙子提出:“合军聚众,务在激气。”诸葛亮指出:“赏以兴功,罚以禁奸,赏不可不平,罚不可不均。”“诛罚不避亲戚,赏赐不避仇怨”,应做到“无党无偏”,意思就是说管理者务必要做到赏罚公正分明,才能服人服众。春秋战国时期的韩非子主张“诚有

功，则虽疏必赏；诚有过，则近爱必诛。”对此诸葛亮论述的更加具体，他说“赏罚之致，谓赏善罚罪也。赏以兴功，罚以禁奸。赏不可不平，罚不可不均。赏赐知其所加，则邪恶知其所畏。”只有做到赏罚分明，才能对良善功将有所激励，让奸恶无功者有所畏惧，以确保管理组织的正常科学运转。荀子说：“赏不行，则贤者不可得而进也，罚不行，则不肖者不可得而退也。”没有奖赏，有才德的人就得不到提拔；没有惩罚，不贤能的人就不能被斥退。荀子指出：“无能不官，无功不赏”。把“官”和“赏”区别开来，把官和能相对应，把功和赏相对应。墨子也主张“量功而分禄”，他把任官（用人）与分禄分别开来，主张对有功的多给荣誉和享受，把官授予有才能的人。

5. 谋而后动的决策思想

在管理工作中，决策是一个管理者必须首先考虑的首要问题。那么，管理者应该如何决策才能确保决策不失误，我国的古代先贤给我们留下了许多精辟的见解。“凡事预则立，不预则废。”“人无远虑，必有近忧。”“先谋后事者昌，先事后谋者亡。”告诉我们无论做什么事情都要先谋而后动，只有谋划的充分、合理、科学，才能在执行时游刃有余，做事情才能成功。所谓“日之能烛远，势高也；使日在水中，则不能烛十步”。意思是讲作为领导者，应该具备高瞻远瞩的特质，绝对不能一叶障目，不见森林或者鼠目寸光，只看眼前利益而看不到长远利益。宋代文学家苏轼在《策别十八》中说：“为国万世之计，有一时之计，有不终月之计。”“不谋万世，不足谋一时；不谋全局，不足以谋域”是说做事应该有战略决策和战术决策、长远规划和短期计划之别，根据形势情况的变化按照既定目标行动，有助于管理成功。可见，预测和决策关系全局成败，中国人向来强调谋划和规划，战略和战术的综合运用，主张谋而后动。

6. 信息论思想

《孙子兵法》中虽然没有“信息”这样的术语，但其对信息的重视对我们现代管理也有些深刻的启示。如“知己知彼，百战不殆。不知彼而知己，一胜一败，不知彼，不知己，每战必败。”“明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。先知者不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人，知敌之情也”。“不知敌之情者，不仁之至也，非人之将也，非主之佐也，非胜之主也。”

中国古代光彩夺目的管理实践和管理思想还可列举很多，通观中国古代管理实践和管理思想有下列特点：第一，发源历史长，可追溯到公元前几千年的春秋战国时代；第二，涵盖内容广，涉及政治、经济、军事、文化、工程等各个领域；第三，适用层次多；第四，辐射影响大，广泛流传海内外。但令人遗憾的是，中国古代的管理思想比较零散，缺乏系统的整理、总结和提高，没有形成系统的管理理论。

2.1.2 外国早期管理思想

与中国一样，世界各个古文明发祥地都有令人叹为观止的奇迹，这些奇迹蕴涵着丰富的管理思想。国外有记载的管理实践和管理思想可以追溯到六千多年前，古埃及、古巴比伦、古罗马等在组织大型工程的修建、指挥军队作战、教会组织的管理和治国施政中都体现出了丰富而高深的管理思想。

古埃及人在公元前 5000 年左右开始建造的金字塔，是世界上最伟大的管理实践之一。其中最大的胡夫金字塔，高 146 米，底边各长 230 米，耗用上万斤重的大石块 230 多万块，动用了 10 万人力，费时 20 年得以建成。负责修建埃及金字塔的人就是历史上优秀的管理者。因为他们在时间短、交通工具落后及科学手段缺乏的情况下创造了世界上最伟大的奇迹之一。

公元前 2000 年左右，古巴比伦国王汉谟拉比曾经颁布《汉谟拉比法典》（又名《石柱法》，

是用契形文字刻在石柱上的)。这部法典共有 280 多条,法典中,有许多条款都涉及了控制借贷、最低工资、会计和收据等经济管理思想。

古罗马帝国的长期兴盛也为我们留下了管理方面的宝贵遗产。公元 284 年,狄奥克列颠大帝登上王位后,发现古罗马帝国过于庞大,属下人员太多,难以管理,于是建立了层次分明的中央集权组织,这种组织采用了按地理区域划分基层组织,并采用效率很高的职能分工,还在各级组织中配备了参谋人员。古罗马帝国当时之所以能迅速扩张并延续统治几个世纪,在很大程度上应归功于狄奥克列颠大帝卓越的组织才能。

15 世纪,意大利的著名思想家和历史学家马基雅维利被称为“政治学之父”。在他的《君主论》、《谈话录》中阐述了许多管理思想。他主张结束当时意大利的政治分裂,建立一个统一而强大的君主国。其中影响最大的是他提出的与管理有关的领导原理:第一,群众的认可,领导者的权威来自群众;第二,内聚力,领导者必须维持并加强组织的内聚力;第三,领导能力,领导者必须具有崇高的品德和非凡的能力;第四,求生存的意志,领导者必须具备坚强的生存意志力,以免被推翻。这些领导原理,与现代管理学尤其是领导科学理论有高度的相关性与一致性。

威尼斯在 1436 年建立了政府的造船厂,即兵工厂。威尼斯的兵工厂后来成为当时世界上最大的工厂,占有陆地和水面面积 60 英亩,雇用一两千个工人。许多由于规模庞大而产生的问题(会计、材料排列、工人的纪律等)都有效率地解决了。政府对工厂的管理从以下几个方面体现出当时高超的管理水平:第一,政府与工厂的关系是控制与授权经营的关系,在兵工厂的管理工作中,较好地体现了互相制约和平衡的原则;第二,部件储存,这有助于实行装配线作业和精确计算存货,节省了时间和劳力,加快了安装船只的速度;第三,采用了流水线作业,生产效率很高;第四,建立了早期的成本会计制度;第五,实行了管理分工,工厂的管事、指挥、领班和技术顾问全权管理生产,而工厂的计划、采购、财务事宜由市议会通过一个委员会来负责。这都可以说是现代管理的雏形。

2.2 古典管理理论

从 19 世纪末到 20 世纪初,随着资本主义工业的发展,欧洲和美国都相继有人提出比较系统的管理理论,这个时期的管理理论被称为古典管理理论。古典管理理论是管理理论的最初形成阶段,在这一阶段,侧重于从管理职能、组织方式等方面研究企业的效率问题,对人的心理因素考虑很少或根本不去考虑。古典管理理论主要有以泰罗为代表的科学管理理论,以法约尔为代表的一般管理理论和以韦伯为代表的行政组织管理理论。

2.2.1 科学管理理论

美国的弗雷德里克·泰勒(1856—1915)是最先突破传统经验管理格局的先锋人物,被称为“科学管理之父”。泰勒出生于美国一个富裕的律师家庭,良好的家庭教育使他从小养成了追求真理、观察核对事实的强烈欲望和根除浪费与懒惰弊病的热情,对处理任何事情都想探究一种最好的方法。18 岁时,泰勒以优异成绩考入哈佛大学,第二年因视力与健康原因而中止学业,到一家小机械厂当徒工。1879 年,22 岁的泰勒进入费城米德维尔钢铁公司做技工,后升为工头、车间主任、助理工程师,28 岁时任钢铁公司总工程师。在这段时间中,他一面自学,一面参加函授课程学习,修完了史蒂芬斯学院机械工程专业的全部学分。他是一个自学成才的管理学家。1911 年泰勒的《科学管理原理》一书出版,标志着管理理论的诞生。这本书讲述了应用科学方法确定

从事一项工作的“最佳方法”，使管理从经验变为科学。

1. 科学管理理论的主要内容

(1) 科学管理的目的是提高劳动生产率。提高生产效率是泰勒科学管理思想的出发点和归宿。科学管理的目的就是“要培训和发掘企业中每个工人的才干，使每个工人尽他天赋之所能，干出最高档的工作——以最快的速度达到最高的效率”。泰勒认为，生产效率的巨大增长是文明国家与不文明国家的区别，是人类社会进步的标志。提高劳动效率对劳资双方都有利，它可以增大盈余，保证双方“最大限度的富裕”。因此，他千方百计地提高劳动效率。他的管理思想的实践性、科学性、规范性和协调性，都是为效率性服务的。他的计件工资制、各种管理原则和规范、他所设计的职能组织结构、他所进行的科学研究和实验、他的各种发明，无一不是提高效率的具体措施。在他看来，管理的根本目的就是为了提高效率。整个工业史就是一部效率史，任何提高效率的措施，无论遇到多大阻力，最终都会胜利。

科学管理的精华所在是要求管理人员和工人双方实行重大的精神变革。泰勒认为：“科学管理的常规特征是协调而不是不和。”在科学管理的众多要素中，最重要的是劳资双方的密切合作。“用和平代替斗争，用全心全意兄弟般的合作代替争吵和冲突，用向同一方向的努力代替背道而驰，用相互信任代替相互猜疑，双方成为朋友而不是对头。这是科学管理的精华所在”。泰勒认为只有在劳资双方相互信任、理解、协调合作的基础上，管理才会取得持久的成功。双方亲密合作，共同努力提高劳动生产率，从而使雇主得到最大的利益，工人得到最高的工资。

(2) 科学管理的原则。科学管理理论的核心内容是泰勒的科学管理四原则。第一，对工人工作的每一个要素进行研究，开发出科学方法，用以代替老的经验方法；第二，科学地挑选工人，并对他们进行培训、教育，使之成长；第三，与工人们衷心地合作，以保证一切工作都按已形成的科学原则去办；第四，管理当局与工人在工作和职责的划分上几乎是相等的，管理当局把自己比工人更胜任的各种工作都承揽过来。

(3) 科学管理的实践方法，主要包括作业管理和组织管理两个方面。

作业管理是科学管理最具特色的部分和主要内容，它由一系列的科学方法组成。主要有制订合理的工作定额；制订并使工人掌握标准化的、科学的操作方法，包括标准化的工具、机器和材料以及标准化的作业环境；培训工人的科学方法；刺激性工资制度。

组织管理主要包括把计划职能与执行职能分开，变经验工作法为科学工作法；实行职能工长制，即将管理的工作予以细分，使所有管理者只承担一种管理职能；高级管理人员应把例行的日常事务授权下级管理人员去做，自己只保留对例外事项的决定和监督权等。

2. 科学管理理论的主要贡献

泰勒在历史上第一次使管理从经验上升为科学。从科学管理开始，管理学沿着伽利略、牛顿创立的实验科学道路，告别了单纯的经验总结和智慧技巧，由“治术”发展为一门科学，正是在泰勒的管理理论基础上，创造和发展出了一系列有助于提高劳动生产率的技术和方法。泰勒科学管理揭开了几千年来罩在管理上的“神秘”面纱，谱写了管理理论和实践史上新的一页，成为人类管理思想史上的一个里程碑。人们把泰勒所处的时代称为“泰勒时代”，把他的管理理论称为“泰勒制”。虽然他已作古近百年，但他的科学管理思想对于经济比较落后、管理水平不高的国家，仍然有着现实的理论意义和实践意义。

2.2.2 法约尔的一般管理理论

泰勒的科学管理理论开创了西方古典管理理论的先河。与科学管理同时代的另一批思想家也在思考着管理问题。不过，他们关注的焦点是整个组织，我们称这些人为一般管理理论家。他们

解释了管理者工作是什么，以及有效的管理由哪些要素构成等方面。他们中的杰出代表是亨利·法约尔（Henri Fayol）。

亨利·法约尔（1841—1925），法国人，出生于富裕家庭，1860年毕业于矿业学校，进入法国一家矿业公司任职，1888年任该公司总经理，直到1918年退休。30年的总经理生涯，使他得以从最高层来探讨组织的管理问题。人们一般认为法约尔是第一个概括和阐述一般管理理论的管理学家。其管理思想主要凝结于《工业管理与一般管理》（1916）这部经典著作中。

1. 一般管理理论的主要内容

法约尔最主要的贡献在于从经营职能中独立出管理活动、提出管理活动所需的五大职能和十四项管理原则三个方面。这也是其一般管理理论的核心。

（1）区分了经营与管理的概念。法约尔认为，经营和管理是两个不同的概念。经营是指导一个组织趋向目标，它由六项活动组成。第一，技术活动，包括生产、制造、加工等；第二，商业活动，包括购买、销售、交换等；第三，财务活动，包括资金的筹措及运用；第四，安全活动，包括设备和人员保护；第五，会计活动，包括存货盘点、成本核算、统计等；第六，管理活动，包括组织内行政人员所从事的计划、组织、指挥、协调和控制活动。法约尔认为，所有的组织成员都应具备上述六种活动能力，如图2.1所示。

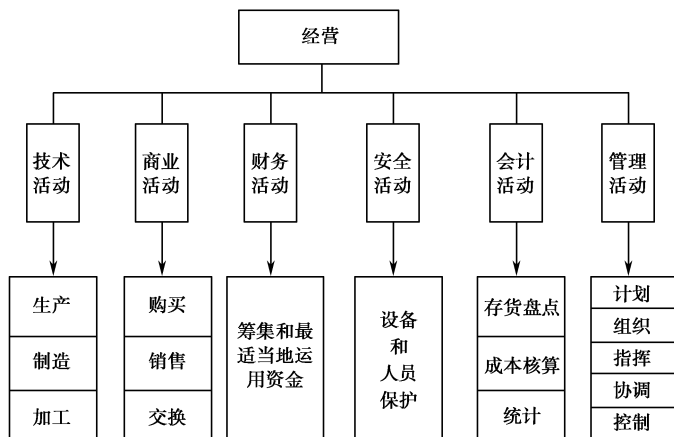


图 2.1 经营的六种职能活动

（2）管理有五大职能。法约尔将管理活动分为计划、组织、指挥、协调和控制等五大管理职能，并进行了相应的分析和讨论。管理的五大职能并不是企业管理者个人的责任，它同企业经营的其他五大活动一样，是一种分配于领导人与整个组织成员之间的工作。

（3）管理应遵循十四项原则。法约尔提出了一般管理的十四项原则。第一，劳动分工。他认为分工也适于管理工作，核心在于专业化可以提高生产率。第二，权力与责任。有权力就有责任。他认为责任是权力的孪生物，是权力的必然结果和必要补充，权力和责任对等。第三，纪律。法约尔认为纪律就是服从企业与各方达成的协议。纪律对于企业取得成功是绝对必要的，同时还认为纪律是领导人创造的，组织的纪律状况取决于领导者的道德状况。第四，统一指挥。法约尔主张无论什么时候，一个职工都应接受而且只应接受一个上级的命令。双重指挥对于权力、纪律和稳定性都是一种威胁。第五，统一领导。他认为，凡是具有同一目标的全部活动，仅应有一个领导人和一套计划。第六，个人利益服从集体利益。领导者必须以身作则并经常监督，尽可能签订公平的协议。第七，合理的报酬。他认为人员的报酬是其服务的价格，应保证合理，尽可能使雇主和雇员都满意。第八，集中。他认为集中作为一项管理制度，本身无所谓好或坏，领导者应根

据实际情况的不同把握集中的程度，目的是为了实现最高效率。第九，等级制度。从组织的基层到高层，应建立一个关系明确的等级链系统，使信息的传递按等级链进行。第十，秩序。他强调按照事物的内在联系事先选择好要素的恰当位置，如设备、工具以及人员等。第十一，公平。领导者应当友善和公正地对待下属，同时给各级主管灌输公平意识。第十二，人员稳定。他认为，人们熟悉自己的工作需要时间，高级雇员不要轻易流动，以免影响工作的连续性和稳定性。管理者要根据实际情况，有秩序地安排人员并补充人力资源。第十三，首创精神。鼓励员工发表意见和主动开展工作。第十四，团结精神。应努力在企业内部建立起和谐与团结的气氛。

2. 一般管理理论的主要贡献

法约尔是古典管理理论在法国的杰出代表。他提出的一般管理理论对西方管理理论的发展具有重大影响，成为管理过程学派的理论基础，也是以后各种管理理论和管理实践的重要依据之一。他是欧洲最杰出的管理大师，被后人尊称为“现代经营管理之父”。管理之所以能够走进大学讲堂，全依赖于法约尔的卓越贡献。一般管理理论的系统性及对管理五大职能的分析为管理科学提供了一套科学的理论构架。来源于长期实践经验的管理原则给实际管理人员巨大的帮助，其中某些原则甚至以“公理”的形式为人们接受和使用。法约尔把行政管理作为一个单独的职能分离出来并进行分析，是他对管理理论总体的、独特新颖的补充。职能分析这种方法，为高级管理问题全面的现代化发展铺平了道路。因此，继泰勒的科学管理理论之后，一般管理被誉为管理史上的第二座丰碑。

2.2.3 韦伯的行政组织理论

马克斯·韦伯(Max Weber, 1864—1920)出生于德国一个家境殷实的家庭。韦伯于1882年进入海德堡大学学习法律，并先后就读于柏林大学和哥丁根大学。由于受家庭的影响和熏陶，特别是家庭广泛的社会和政治关系，使他本人在社会学、经济学、政治学、法律学和宗教方面都有一定的研究，并成为德国当时一位颇具影响力的学者。他的代表作有《新教的伦理和资本主义的精神》、《社会和经济组织的理论》、《经济史》等。在这些著作中，他对经济组织和社会组织的关系提出了许多新的观点和独特的思想，对后来组织理论的研究和发展产生了重要的影响。在管理思想史上，韦伯被誉为是“组织理论之父”。

韦伯描述了一种他称为官僚行政组织的理想组织模式。这是一种体现劳动分工原则、有着明确定义的等级和详细的规则与制度以及非个人关系的组织模式。韦伯科学管理的核心是强调组织管理的高效率，为此他对政府、教会、军队、经济等各种组织进行了长期的研究。他认为等级制度、权力形态和行政制度是一切社会组织的基础，从此着手进行分析，并最终将其发展为一个完整的理论体系——“理想的”行政组织理论，即官僚制组织理论。

1. 行政组织理论的主要内容

(1) 行政组织体系的权力基础。韦伯指出，任何组织都必须有某种形式的权力作为基础，才能实现目标。只有权力，才能变混乱为次序。权力有三种：理性的权力、传统的权力、超凡的权力。传统的权力是依靠世袭得来，而不是按能力挑选的，其管理是为了保存过去的传统，效率较差。超凡的权力则过于带感情色彩，并且是非理性的，不是依据规章制度，而是依据神秘或神圣的启示。只有理性的权力才适宜作为理想组织体系的基础，最符合理性、高效率的组织结构形式。

(2) 理想的行政组织体系的特征。韦伯认为，官僚制组织的基本特征有：第一，明确的分工。明确规定每一成员的权力与责任。第二，等级严密。各种公职或职位按权力等级严密组织起来，形成指挥体系。每个下级都应当接受上级的监督和控制。第三，正式选拔。人员的任用完全根据

职务的需要,通过公开考试和教育培训,以及严格的选择标准择优录用。这种不因人而异、人人平等的录用方式,不仅要求任用者必须称职,还要求任用后不可随意被免职。组织成员能领取固定的薪金。第四,正式的组织规则和制度。为了确保组织活动的连续性和一致性,管理者必须倚重正式的规则和制度进行管理,必须严格执行组织规定的规则和纪律。第五,组织成员之间的关系,只是一种职位关系,不受个人感情和偏好的影响。第六,职业管理人员。管理人员是“专职”的职业人员,从组织领取固定的薪金,而他不是所管理的组织的所有者。

2. 行政组织理论的主要贡献

韦伯的行政组织理论,从事实出发,把个人与权力相分离,认为职位是职业带来的,不是个人身份的象征,权力来源于规章制度,它摆脱了传统组织的随机、易变、主观、偏见的影响,具有比其他管理体制优越得多的精确性、连续性、可靠性和稳定性。把人类的行为规律性地服从于一套规则作为分析的基础。韦伯认为一套支配行为的特殊规则的存在,是组织概念的本质所在,没有它们,将无从判断一个组织的行为。这些规则对行政人员的作用是双重的:一方面他们自己的行为受规则的制约;另一方面他们有责任监督其他成员服从于这些规则。

韦伯理论的主要创新之处在于他并没有纠结于有关官僚制效率的争论,而是把目光投向其准确性、连续性、纪律性、严整性与可靠性。韦伯这种强调规则、能力、知识的行政组织理论为社会发展提供了一种高效率、合乎理性的管理体制。现在我们普遍采用的高、中、低三层次管理就是源于韦伯的理论。行政组织化是人类社会不可避免的进程,因此韦伯的理想行政组织体系自出现以来就得到了广泛的应用,它已经成为各类社会组织的主要形式。

2.3 行为科学理论

对行为科学的研究,基本上可以分为两个时期。前期以人际关系学说(或人群关系学说)为主要内容,从20世纪30年代梅奥的霍桑试验开始,到1949年在美国芝加哥讨论会上第一次提出行为科学的概念为止。霍桑实验研究的结果表明,工人的工作动机和行为并不仅仅为金钱收入等物质利益所驱使,他们不是“经济人”而是“社会人”,有社会性的需要。梅奥因之建立了人际关系理论,在1953年美国福特基金会召开的各大学科学家参加的会议上,将其正式定名为行为科学,是行为科学研究时期。

2.3.1 霍桑实验和梅奥的人际关系理论

1. 霍桑实验

乔治·梅奥是心理学家、管理学家,是早期行为科学——人际关系学说的创始人。他出生于澳大利亚的阿德莱德,并于阿德莱德大学获得逻辑和哲学硕士学位。1919年,他在澳大利亚的昆士兰大学任逻辑学、伦理学和哲学讲师,是澳大利亚心理疗法的创始人。1922年,移居美国。1923—1926年,他作为宾夕法尼亚大学的研究人员为洛克菲勒基金会进行工业研究。1926年,梅奥任哈佛大学工商管理研究院工业研究室的副教授,以后一直在哈佛大学工作直至退休。期间,他主持了著名的“霍桑实验”。1929年,他成为工业研究终身教授。其著作有《工业文明的社会问题》和《工业文明的人类问题》等。梅奥是在管理思想发展史中有着特殊地位的一位管理学家。

1924—1932年,美国国家研究委员会和美国西方电气公司合作进行了大量的实验,目的是寻找工作条件、社会因素与生产效率之间的关系。这项实验由哈佛大学教授梅奥主持,地点是在西方电气公司的霍桑工厂,所以后人称之为“霍桑实验”。

霍桑实验历时八年，分为四个阶段（四项实验）：工厂照明实验；继电器装配实验；谈话研究；观察实验（接线板接线实验）。在实验中他们发现，物质奖励并非是唯一影响工人劳动生产率的因素，员工的工作效率受工作群体的内部和外部人际关系的影响甚大。人与人的关系模式是决定其工作或生产效率的主要因素。

这一发现推动了管理理论的发展进程，为人际关系理论的形成以及后来行为科学的发展打下了基础。

2. 梅奥的人际关系学说

梅奥在霍桑实验的基础上，于 1933 年出版了《工业文明的社会问题》一书，正式创立了人际关系学说。1945 年出版的《工业文明的人类问题》一书，进一步阐明了他的观点。其主要内容有三点。

（1）职工是“社会人”而不是“经济人”。古典经济学和古典管理学都把人看做是最大经济利益的“经济人”，梅奥则提出了与“经济人”不同的“社会人”的观点，霍桑实验则证明人是一个社会人，影响人的劳动积极性的因素，除了物质利益之外，还有社会的心理因素。每一个人都有自己的特点，个体的观点和个性都会影响个人对上级命令的反应及其工作表现。因此，应该把职工当做不同的个体来看待，当作社会人来对待，而不应将其看做无差别的机器或机器的一部分。强调要提高职工积极性，除了金钱刺激，人与人之间的友情、安全感、归属感等社会和心理欲望的满足，也是非常重要的因素。

（2）企业中存在非正式组织。非正式组织与正式组织是相对而言的。所谓正式组织是指为了有效地实现企业目标，依据企业成员的职位、责任、权力及其相互关系进行明确划分而形成的组织体系。科学管理只注意发挥正式组织的作用。霍桑实验告诉我们，工人在企业内部共同劳动的过程中，必然会发生一些工作以外的联系，这种联系会加深他们之间的相互了解，从而能形成某种共识，建立一定程度的感情，逐渐发展成为一种相对稳定的非正式组织，这种非正式组织对工人起着两种作用：第一，保护工人免受内部成员疏忽所造成的损失，如生产过多以致提高生产定额或生产过少引起管理当局的不满，并加重同伴的负担；第二，保护工人免受非正式组织以外的管理人员干涉所形成的损失。

非正式组织与正式组织有很大的区别：在正式组织中是以效率的逻辑为标准，而在非正式组织中是以感情的逻辑为标准的。正式组织与非正式组织共同存在，相互依存，对生产效率的提高都有很大的影响。

（3）提高生产效率的关键是提高工人的满足程度。梅奥等人根据霍桑实验得出的结论是，生产效率的高低主要取决于工人的积极性，而工人的积极性则取决于他们感受到各种需要的满足程度。在这些需要中，金钱与物质方面的需要只占很小的一部分，更多的是获取友谊、得到尊重或保证安全等方面的社会需要。因此，要提高生产效率，就要提高职工的士气，而要提高职工积极性就要努力提高职工的满足程度。所以，新型管理人员应该认真地分析职工的需要，不仅要解决工人生产技术或物质生活方面的问题，还要掌握他们的心理状态，了解他们的思想情绪，以便采取相应的措施。这样才能适时、充分地激励工人，达到提高劳动生产率的目的。他指出了决定工作满意度的六个主要因素：报酬、工作本身、提升、管理、工作组织、工作条件。

2.3.2 行为科学派的主要理论

1. 行为科学理论的发展

行为科学就是对工人在生产过程中的行为及行为产生的动机进行分析研究，以便调节人际关

系,提高劳动生产率。其研究对象涉及思考过程、交往、消费者行为、经营行为、社会的和文化的变革、国际关系政策的拟定等广泛的课题。

行为科学学派是在梅奥(George Elton Mayo, 1880—1949)开创的人际关系学说的基础上发展起来的,该学派已成为现代西方管理理论发展中的一个重要学派,主要代表人物有:亚伯拉罕·马斯洛(Abraham H. Maslow, 1908—1970)和弗雷德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg)、麦格雷戈(D. M. McGregor)等。

马斯洛(A. H. Maslow, 1908—1970)的需求层次理论,指出主管人员都必须因地制宜、因时制宜地对待人们的各种需求。其著作有《人类动机的理论》。

赫茨伯格(F. Herzberg)的双因素理论,强调主管人员必须抓住能促使职工满意的因素,著有《工作的激励因素》。

麦格雷戈(D. M. McGregor, 1906—1964)的“X理论—Y理论”。麦格雷戈在1957年11月美国《管理评论》杂志上发表的《企业的人性面》一文中首先提出了有名的“X理论—Y理论”,以后又在其他著作中进一步加以发挥。X理论是对“经济人”假设的概括,而Y理论是根据“社会人”、“自我实现人”的假设。

梅奥等人创建的人际关系学说——早期的行为科学以后,经过三十年的大量研究工作,许多社会学家、人类学家、心理学家、管理学家都从事行为科学的研究,先后发表了大量优秀著作,提出了许多很有见地的新理论,逐步完善了人际关系理论。1949年在美国芝加哥召开的一次跨学科的会议上,首先提出了行为科学这一名称,行为科学本身并不是完全独立的学科,而是心理学、社会学、人类文化学等研究人类行为的各种学科互相结合的一门边缘性学科。

2. 行为科学理论研究的内容

行为科学以人的行为及其产生的原因作为研究对象。具体来说,它主要是从人的需要、欲望、动机、目的等心理因素的角度研究人的行为规律,特别是研究人与人之间的关系、个人与集体之间的关系,并借助于这种规律性的认识来预测和控制人的行为,以实现提高工作效率,达成组织的目标。行为学派虽然没有研究出一套完整的管理知识,却已经为人们提供了许多有用的素材。他们的行为论题主要有激励、领导、群体、组织设计、组织变化与发展等。

梅奥的人际关系学说是行为科学发展的第一阶段,20世纪50年代以后,行为科学得到了新的发展,20世纪60年代以后被称之为组织行为学,其研究对象可分为三个层次。

(1) 个体行为理论。个体行为理论主要包括两方面的内容:有关人的需要、动机和激励理论;有关企业中的人性理论。

(2) 团体行为理论。团体行为理论主要是研究团体发展动向的各种因素以及这些因素的相互作用和相互依存的关系。如目标、结构、规模、规范、信息沟通、团体意见冲突理论等。

(3) 组织行为理论。组织行为理论主要包括领导理论、组织变革、组织发展理论。领导理论又包括三大类,即领导性格理论、领导行为理论、领导权变理论等。

3. 行为科学对管理学的贡献

行为科学强调以人为本的思想,把人力资源作为首要资源,坚持人力资源观,它强调管理者是同员工一起实现组织任务的。行为科学对管理学的贡献主要表现在以下三个方面。

(1) 吸收和借鉴相关学科成果,形成了完善的学科体系。行为科学吸收了心理学、社会学、人类学等学科的科学知识,应用社会调查、观察测验、典型试验、案例研究等科学方法对人的行为,特别是职工在生产中的行为进行研究,提出了一些调动人的积极性的学说和方法,并在企业中实际应用,收到了相当的效果。许多管理学家、社会学家和心理学家从行为的特点、环境、过程以及行为的原因等多种角度开展对人的行为的研究,形成了一系列的理论,使行为科学成为现

代西方管理理论的一个重要流派。

(2) 行为科学引起了管理对象重心的转变, 突出了人的因素和对人的研究。传统的古典管理理论把重点放在对事和物的管理上。它强调的是使生产操作标准化、材料标准化、工具标准化, 建立合理的组织结构、有效的组织系统、明确的职责分工等, 而忽视了个人的需要和目标, 从而忽视了人的主动性和创造性。行为科学与此相反, 它强调要重视人这一因素的作用。行为科学反映了人类社会发展的进步要求。强调以人为本的思想, 提倡以人道主义的态度对待工人, 通过改善劳动条件, 提高劳动者工作和生活的质量, 培训劳动者的生产技能, 调动人的积极性, 进而提高劳动效率。这些思想有利于推动生产发展和社会进步。将管理的工作重点放在人及其行为的管理上, 管理者可以通过对人的行为的预测、激励和引导, 来实现对人的有效控制, 并通过对人的行为的有效控制, 达到对事和物的有效控制, 从而实现管理的预期目标。

(3) 行为科学引起了管理方法的转变。随着管理对象重心的变化, 管理的方法也发生了重大的变化, 由原来的监督管理, 转变到人性化的管理。传统的古典管理理论强调自上而下的严格的权力和规章制度的作用, 把人看成是会说话的机器, 在管理活动中施以强大的外界压力, 进行严格的监督, 造成员工心理上的压力而产生对立情绪, 他们忽视了人的社会关系和感情因素的作用以及人的主动性和创造性。与此相反, 行为科学则强调人的欲望、感情、动机的作用, 因而在管理的方法上强调满足人的需要和尊重人的个性, 采用激励和诱导的方式来调动人的主动性和创造性。与此相对应, 出现了以职工为中心、弹性管理、参与管理、目标管理、工作内容丰富化等各种新的管理方式。

2.4 现代管理理论丛林

2.4.1 现代管理理论丛林的含义

管理理论丛林是一种学说观点, 实质是指管理者对管理理论认识的局限性。第二次世界大战以来, 随着现代自然科学技术、社会、经济的发展, 生产和组织规模的急剧扩大, 生产社会化程度的不断提高, 人们越来越重视关于管理实践和管理理论的研究。许多学者和管理工作者在前人的理论与实践经验的基础上, 结合自己的专业知识, 如数学、法学、经济学、社会学、社会心理学、哲学、计算机科学等, 从事管理理论的探索和研究。由于研究条件、掌握材料、观察角度以及研究方法等方面的不同, 必然产生不同的看法和形成不同的思路。

哈罗德·孔茨(Horold Koontz)在1961年12月发表的《管理理论的丛林》一文中指出, 在西方, 只是到了20世纪, 特别是到了40年代, 才对管理进行系统的研究。最早的一批著作都是由一些富有实际经验的管理人员写出来的, 如泰勒对车间一级管理所进行的有条理的分析 and 法约尔从一般管理理论观点出发对经验进行的深刻总结等。可是, 到了60年代初期管理方面的学术论著却像雨后春笋般地出现, 带来了众说纷纭、莫衷一是的乱局, 以致萌发得过于滋蔓, 成了各种管理理论和管理学派相互盘根错节的一片丛林。孔茨把各种管理理论分成六个主要学派(管理过程学派、经验或案例学派、人类行为学派、社会系统学派、决策理论学派、管理科学学派), 他认为应该走出这个丛林, 这就是管理理论丛林理论的提出。但是至今仍有很多专家学者对是否存在管理理论丛林的现象持不一致意见, 并有人提出如果存在, 是否有必要走出这个丛林的疑问。

1980年, 孔茨经过研究发现具有代表性的管理理论学派至少有11个, 为此他又写了一篇名为《再论管理理论丛林》的论文, 并在文中概要分析了11个大学派。

2.4.2 现代管理理论丛林的代表学派

1. 管理过程学派

管理过程学派是在法约尔管理思想的基础上发展起来的。代表人物有美国的哈罗德·孔茨(Harold Koontz)和西里·奥唐奈(Cyril O'Donnell),他们合著的《管理学》是其代表作,其主要观点是把管理学说与管理职能联系起来,专门研究管理过程和管理职能。这个学派的基本观点如下。

(1) 管理是一个过程。管理是让别人与自己去实现既定目标的过程;研究对象是管理过程和管理职能。

(2) 管理过程有五个职能。管理的五个职能是计划工作、组织工作、人员配备、指挥和控制;法约尔把管理划分为计划、组织、指挥、协调、控制五种职能。以后各管理学家的职能划分虽不完全一致,但也大同小异。

(3) 强调管理职能的共同性。该学派认为:任何组织尽管其性质不同,但所应履行的基本管理职能是相同的。即各级管理人员都执行着管理职能,但侧重点因管理级别的不同而异。

(4) 管理应具有灵活性,要因地制宜、灵活应用。

2. 经验学派(又称案例学派)

这一学派的代表人物主要有:彼得·德鲁克、欧内斯特·戴尔、威廉·纽曼等。该学派以向西方大企业的经理提供管理企业的成功经验和科学方法为目标。他们以成功或失败的大企业的管理经验作为案例,分析其成功的管理经验和失败的教训,然后加以概括,找出它们成功经验中的共同点以及失败的原因,然后使其系统化、理论化,并据此向管理人员提供实际的建议。这一学派的人在某些问题上的看法也不尽相同,但以管理经验为主要研究对象这一基本特点却是共同的,所以,这一学派称为经验学派。经验学派的主要观点如下。

(1) 管理的性质。经验学派认为,管理是管理人员的技巧,是一个特殊的、独立的活动和知识领域。管理活动是一种同其他活动在性质上不同的活动。

(2) 管理的任务。德鲁克认为,管理者的第一项任务是,他必须造成一个“生产的统一体”。为了造成一个“生产的统一体”,经理就要克服企业中所有的弱点,并使各种资源特别是人力资源得到充分的发挥。为了使企业的各项动作得到协调,他必须既考虑到企业作为一个整体,又要照顾到所有的特殊问题;第二项任务是,经理在做出每一个决策和采取每一个行动时,都要把当前利益和长远利益协调起来。每一个经理都有一些共同的、必须执行的职能。

(3) 目标管理。目标管理综合了以工作和以人为中心的管理办法,它能使职工发现工作的兴趣和价值,从工作中满足自我实现的需要。

经验学派是一个很庞杂的学派,严格意义上讲,经验学派实质上是传授管理学知识的一种方法,称为“案例教学”。实践证明,这是培养学生分析和解决问题的一种很有效的途径。

3. 人际关系学派

这一学派是从20世纪60年代的人类行为学派演变来的。该学派认为,既然管理是通过别人或同别人一起去完成工作,那么,对管理学的研究就必须围绕人际关系这个核心来进行。这个学派把有关的社会科学原有的或新近提出的理论、方法和技术用来研究人与人之间和人群内部的各种现象,从个人的品性动态一直到文化关系,无所不及。这个学派注重管理中“人”的因素,注重研究人的行为与动机之间的关系以及激励和领导问题,认为在人们为实现其目标而结成团体一起工作时,他们应该互相了解。

4. 群体行为学派

这一学派是从人类行为学派中分化出来的,因此同人际关系学派关系密切,甚至易于混同。该学派最早的代表人物和研究活动是梅奥和霍桑实验。该学派关心的主要是群体中人的行为,而不是人际关系。它以社会学、人类学和社会心理学为基础,而不以个人心理学为基础。它着重研究各种群体行为方式,从小群体的文化和行为方式,到大群体的行为特点,都在它的研究之列。它也常被叫做“组织行为学”。“组织”一词在这里可以表示公司、政府机构、医院或其他任何一种事业中一组群体关系的体系和类型。美国管理学家克里斯·阿吉里斯甚至用“组织”一词来概括“集体事业中所有参加者的所有行为”。

5. 社会系统学派

该学派将社会看成一个系统。该学派创始人巴纳德(C. I. Barnard, 1886—1961)是美国的经济学家,1927年起开始担任美国贝尔电话公司的总经理,一直到退休。巴纳德以最高经营者的经验为基础,从社会学和系统论的观点来研究管理问题,并以组织理论为研究重点,在管理学界享有很高的地位。他的代表作是1938年出版的《经理的职能》一书,该书被称为美国管理文献中的经典著作。社会协作系统学派的主要观点如下。

(1) 组织的性质。巴纳德等人认为社会的各级组织都是一种社会协作系统,是一种人的相互关系的协作体系,它是社会大系统中的一部分,受到社会环境各方面因素的影响。

(2) 组织的要素。巴纳德认为,社会活动一般是通过正式组织来完成的,而作为正式组织的协作系统,不论其级别高低和规模大小,都包含三个基本要素:共同目标、协作意愿、信息联系。

(3) 非正式组织是正式组织不可缺少的部分。所谓非正式组织,即不属于正式组织的一部分,也不受其管辖的个人联系和相互作用以及有关的人的集团的总和。非正式组织对正式组织至少起着三种积极影响:第一,就一些易于引起争论,不便在正式渠道提出的,难以确定的事情、意见、建议、怀疑等在成员间交换意见;第二,通过对协作意愿的调节,维持正式组织内部的团结。第三,维持个人品德和自尊心,并抵制正式组织的不利影响。

6. 社会技术系统学派

这一学派的创始人是特里司特及其在英国塔维斯托克研究所中的同事。他们通过对英国煤矿中“长壁采煤法”生产问题的研究,发现单独的只分析企业中的社会方面是不够的,还必须注意其技术方面。他们发现,企业中的技术系统(如机器设备和采掘方法)对社会系统有很大的影响。个人态度和群体行为都受到人们在其中工作的技术系统的重大影响。因此,他们认为,必须把企业中的社会系统同技术系统结合起来考虑,而管理者的一项主要任务就是要确保这两个系统相互协调。

7. 决策理论学派

决策理论学派是从社会系统学派发展而来的,代表人物是美国的卡内基梅隆大学的教授赫伯特·西蒙(H. A. Simon),其代表作是《管理决策新学科》。西蒙由于在决策理论方面的贡献,曾荣获1978年的诺贝尔经济学奖。

决策理论学派认为管理的关键在于决策,因此,管理必须采用一套制定决策的科学方法,要研究科学的决策方法以及合理的决策程序。有人认为西蒙的大部分思想是现代企业经济学和管理科学的基础。决策理论的主要观点有如下几个。

(1) 决策的作用。决策理论学派特别强调决策在管理中的作用,认为管理就是决策,管理是以决策为特征的;决策是管理人员的主要任务,管理人员应该集中研究决策问题,决策贯穿于整个管理过程。

(2) 决策的过程。西蒙认为,决策是一个包括有四个阶段的完整的过程。这四个阶段是:收集和分析反映决策条件的信息;在收集信息基础上设计、制订和分析可能采用的行动方案;从可行方案中选择一个适宜的行动方案;对已做出的抉择进行评估。实际上,决策学派的学者是从一个完整的过程来理解决策,从而得出管理就是决策这个结论。

(3) 决策的准则。决策的核心是选择,而要进行正确的选择,就必须有合理的标准。西蒙认为,在确定方案时应采用“令人满意的准则”来代替传统决策理论的“最大化原则”。“满意化原则”是比“最优化原则”更为现实更为合理的决策原则。

(4) 程序化决策和非程序化决策。西蒙根据一个组织的决策活动是否重复出现,将决策分为程序化决策和非程序化决策。在西蒙的决策理论中,对非程序化决策的方法进行了细致的研究。他用心理学的观点和运筹学的手段,提出了一系列指导企业管理人员处理非程序化决策的技术,从而对西方企业界产生了重要影响。

8. 系统学派

近年来,许多管理学家都强调管理学研究与分析中的系统方法。他们认为系统方法是形成、表述和理解管理思想最有效的手段。

系统管理理论是用系统理论的范畴、原理,全面分析和研究企业与其他组织的管理活动和管理过程,重视对组织结构和模式的分析,并建立起系统模型以便于分析。其理论要点如下。

(1) 把组织看成是一个由许多子系统形成的系统,而这个系统又是环境大系统中的一个分系统。它与环境系统进行各种要素的交换。

(2) 它强调应用系统理论的范畴、原理,全面分析和研究企业和其他组织的管理活动和管理过程,强调组织整体效率的提高。

系统管理学派突破了以往各个学派仅从局部出发研究管理的局限性,从组织的整体出发阐明管理的本质,对管理学的发展做出了贡献。近年来,许多管理学家都强调管理学研究与分析中的系统方法。他们认为系统方法是形成、表述和理解管理思想最有效的手段。

9. 数学学派(管理科学学派)

该学派是运用数学模型和计算机技术来进行管理决策,以提高经济效益。该学派的代表人物主要是美国的伯法(E. S. Buffa)等人。这个学派认为管理工作是可以用数学模型来表示、分析的,他们反对凭经验、直觉、主观判断来进行管理,主张采用科学的方法,探求最有效的工作方式或最优的方案,以达到最高的工作效率。

该学派认为,管理就是制订和建立数学模型与程序的系统,就是用数学符号和公式来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序,求出最优的解答方案,以达到企业的目标。管理科学学派的研究具有以下一些特征。

(1) 以决策为主要着眼点,在不同程度的不确定条件下,制订出合理的决策。

(2) 以经济效益标准作为评价依据,注重经济技术方面的问题。

(3) 以数学模型和电子计算机作为处理和解决问题的方法和手段,注重解决问题的数量方法和系统方法。

10. 经理角色学派

经理角色学派代表人物是加拿大的管理学家亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)，这个学派着重研究管理者在组织中扮演的角色和管理任务。在 20 世纪 60 年代末期，明茨伯格通过对 5 位总经理的工作进行仔细研究后，发现管理者扮演着十种不同的但却是高度相关的角色。明茨伯格认为，这些角色对于所有经理的工作都具有普通性，因此，可以通过对经理人员在管理过程中所充当的角色的研究来形成管理的理论体系，这样才能使理论对实践有指导意义。

明茨伯格根据他自己和别人对经理实际活动的研究，总结出经理扮演着十种角色。

(1) 人际关系方面的角色有三种：挂名首脑角色（有作为一个组织的代表执行礼仪和社会方面的职责）、领导者角色、联系人角色（特别是同外界联系）。

(2) 信息方面的角色有三种：信息接受者角色、信息传播者角色、发言人角色（向组织外部传递信息）。

(3) 决策方面的角色有四种：领导者角色、故障排除者角色、资源分配者角色、谈判者角色（与各种人和组织打交道）。

11. 权变理论学派

权变理论学派是 20 世纪 70 年代在西方出现的另一个试图综合各个管理学派的理论。可划归权变理论学派的管理学家及其理论观点很多，其中影响比较大的有莫尔斯和洛什的“超 Y 理论”、罗伯特·豪斯的“路径——目标理论”、菲德勒的领导方式权变理论、卡曼的“领导生命周期理论”等。美国尼布拉加斯大学教授卢桑斯在 1976 年出版的《管理导论：一种权变学》一书中系统地概括了权变管理理论的主要观点。

(1) 它把环境对管理的影响和作用具体化，把管理理论与实践紧密地联系起来。

(2) 它描述了环境变化与管理对策之间的关系。

环境变化是自变量，管理对策是因变量。在一定的环境条件下，只要采用相应的管理对策即可实现管理目标。比如，如果在经济衰退时期，企业在供过于求的市场中经营，采用集权的组织结构就更容易达到组织目标；如果在经济繁荣时期，在供不应求的市场中经营，那么采用分权的组织结构可能会更好一些。

(3) 权变理论认为环境变量与管理变量之间的关系是函数关系，即权变关系，这是权变管理理论的核心内容。权变理论具有整体化优势，融合了各个不同学派的观点，强调应在不同的环境下提出不同的管理对策和措施，采用不同的管理模式和方法。这种强调随机应变，主张灵活运用各学派学说的观点，为管理学的发展做出了一定的贡献。

2.5 管理理论新发展

20 世纪 70 年代以后，随着现代自然科学技术和社会经济的发展，特别是信息技术的发展与知识经济的出现，世界形势发生了重大变化。信息技术迅猛发展，导致竞争环境日趋复杂，企业不得不把眼光从外部市场环境转向内部环境，注重对自身独特的资源和知识（技术）的积累，以形成企业独特的竞争力（核心竞争力）。90 年代，战略联盟理论的出现，使人们将关注的焦点转向了企业间各种形式的联合。形势的变化，使人们越来越重视关于管理实践和管理理论的研究。70 年代以来，管理理论新发展中有较大影响的理论主要有：战略管理理论、企业再造理论、学习型组织理论。

2.5.1 战略管理理论

企业战略理论产生于20世纪60~70年代的美国,它是有关企业长远和全局发展的谋划和策略。企业战略管理的核心是对企业现在和未来的整体效益活动进行全局性管理,其内容包括阐明企业战略的任务、目标、方针、战略实施的全过程,这个过程由战略制订、实施和评价及控制组成。

企业战略理论研究时间并不长,自20世纪60年代到现在仅有半个世纪。从时间跨度来看,主要经历了以下几个发展阶段。

1. 20世纪60~70年代的战略管理理论

20世纪60年代初美国著名管理学家钱德勒《战略与结构:工业企业史的考证》一书的出版,首开企业战略问题研究之先河。钱德勒从案例研究入手,给出了企业战略的定义,分析了企业成长方式与结构变革的关系,得出了“结构跟随战略”假说,为以后的研究奠定了基础。

战略管理理论的另一个代表人物是安东尼·安索夫·安德鲁斯范式(Anthony Ansoff AndrewsParadigm)。安东尼1965年在法约尔管理职能划分的基础上,将计划和控制进一步细化为战略规划、管理控制和操作控制,并分别对应于组织的高、中、低三个层次。他认为,战略管理就是高层管理者研究、制订、实施和控制组织的长期目标、成长方式与组织架构的过程。到20世纪70年代末这一范式被广泛传播和接受,至今仍然是被接受和实施最广泛的一种观点。

2. 20世纪80年代的战略管理理论

20世纪80年代初,以哈佛大学商学院的迈克尔·波特为代表的竞争战略理论取得了战略管理理论的主流地位。

概括起来,波特的竞争战略理论的基本逻辑包括三方面。

(1) 产业结构是决定企业赢利能力的关键因素。

(2) 企业可以通过选择和执行一种基本战略来影响产业中的五种力量,以改善和加强企业的相对竞争地位,获取市场竞争优势。

(3) 价值链活动是竞争优势的来源,企业可以通过对价值链活动和价值链关系(包括一条价值链内的活动之间及两条或多条价值链之间的关系)的调整来实施其基本战略。

迈克尔·波特所提出的行业竞争结构分析理论在过去20年里受到企业战略管理学界的普遍认同,并且成为进行外部环境分析和激发战略选择最为重要和广泛使用的模型。

3. 20世纪90年代早期的战略管理理论

1990年,普拉哈拉德和哈默在《哈佛商业评论》上发表了《企业核心能力》。从此,关于核心能力的研究热潮开始兴起,并且形成了战略理论中的“核心能力学派”。

该理论强调的是企业内部条件对于保持竞争优势以及获取超额利润的决定性作用。这表现在战略管理实践上,要求企业从自身资源和能力出发,在自己拥有一定优势的产业及其相关产业后进行经营活动,从而避免受产业吸引力诱导而盲目进入不相关产业进行多元化经营。

4. 20世纪90年代后期战略管理理论的新发展

20世纪90年代以前的企业战略管理理论,大多建立在对抗竞争的基础上,都比较侧重于讨论竞争和竞争优势。直到20世纪90年代战略联盟理论的出现,才使人们将关注的焦点转向了企业间各种形式的联合。这一理论强调竞争合作,认为竞争优势是构建在自身优势与他人竞争优势相结合的基础之上的。

美国学者穆尔（James F. Moore）1996 年出版的《竞争的衰亡》标志着战略理论的指导思想发生了重大突破。作者以生物学中的生态系统这一独特的视角来描述当今市场中的企业活动。穆尔站在企业生态系统均衡演化的层面上，把商业活动分为开拓、扩展、领导和更新四个阶段，认为制订战略应着眼于创造新的微观经济和财富，即以发展新的循环代替狭隘的以行业为基础的战略设计。

2.5.2 企业再造理论

“企业再造（Reengineering）”是当今世界企业管理的前沿问题，美国管理学家迈克尔·哈默（M.Hammer）和詹姆斯·钱皮（J.Champy）以《再造企业——工商业革命宣言》一书（1993）在美国等西方发达国家中掀起了一场工商管理革命。企业再造理论以一种再生的思想重新审视企业，并对传统的管理学赖以存在的基础——分工理论提出了质疑，是管理学发展史上的一次巨大变革。所谓“企业再造”，简单地说就是以工作流程为中心，重新设计企业的经营、管理及运作方式。

1. 企业再造理论的基本内容

（1）企业再造理论首要的内容就是提出了对流程的不同理解。哈默和钱皮将流程再造定义为：“针对企业业务流程的基本问题进行反思，并对它进行彻底的重新设计，以便在衡量绩效的重要指标上，如成本、质量、服务和效率等方面，取得显著的进展。”并强调要打破原有分工理论的束缚，重新树立“以流程为导向”的思想。

（2）企业再造理论认为，企业再造活动绝不是一次改良运动，而是重大的突变式改革。这主要表现在以下三个方面：第一，企业再造是对固有的基本信念提出挑战；第二，企业再造需要对原有的事物进行彻底的改造，使企业产生脱胎换骨一样的巨大变化；第三，改革要在经营业绩上取得显著的改进。哈默和钱皮为“显著改进”制订了一个目标：“周转期缩短 70%，成本降低 40%，顾客满意度和企业收益提高 40%，市场份额增长 25%。”

（3）企业再造提出了三条基本的指导思想：第一，以顾客为中心。第二，以员工为中心。扁平化成为替代传统的金字塔型组织结构的新模式。第三，以效率和效益为中心。重组流程应能够推动企业生产效率和效益的提高。

2. 企业再造的主要程序

（1）对原有流程进行全面的功能和效率分析，发现其存在的问题。

（2）设计新的流程改进方案，并进行评估。

（3）制订与流程改进方案相配套的组织结构、人力资源配置、业务规范等方面的改进规划，形成系统的企业再造方案。

（4）组织实施与持续改善。实施企业再造方案，必然会触及原有的利益格局。因此，必须精心组织，谨慎推进。

企业再造方案的实施并不意味着企业再造的终结。在社会发展日益加快的时代，企业总是不断面临新的挑战，这就需要不断地对企业再造方案进行改进，以适应新形势的需要。

2.5.3 学习型组织理论

学习型组织理论是 20 世纪 90 年代以来，在管理理论与实践中的全新的发展起来的管理理论。1990 年，美国管理学家麻省理工学院彼得·圣吉博士的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》出版，引起了管理学界的轰动。从此，建立学习型组织、进行五项修炼成为管理的热点。

1. 学习型组织的含义

所谓学习型组织,是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛、充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能持续发展的组织。这种组织具有持续学习的能力和高于个人绩效总和的综合绩效。简而言之,学习型组织就是一种能够不断学习、不断自我创造未来的组织。

2. 学习型组织的五项修炼的主要内容

彼得·圣吉把自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团体学习、系统思考视为学习型组织模型的内涵,即学习型组织的五项修炼。

(1) 自我超越。这项修炼是学习型组织的精神基础,要求组织的每个人学习如何认清、加强并努力实现自己心中美好的愿望。自我超越修炼的重要方法是保持创造性张力。为此,组织必须塑造一种能让员工充分发展的平台,让每个员工的潜能得到充分展现的内部环境。

(2) 改善心智模式。这项修炼是学习型组织的思维基础,要求组织成员有效地表达自己的想法,并以开放的心灵容纳别人的想法。改变原来固有的思考问题的方式和方法。这项修炼的核心任务就是让心智模式浮出水面,创造出更适合我们的新心智模式。为此,在组织内需要对其进行管理。

(3) 建立共同愿景。共同愿景是由共同的目标、价值观与使命构成的。所谓共同愿景,是指能鼓舞组织成员共同努力的愿望和远景。它是学习型组织的动力基础。只有当人们致力于实现某种他们深深关切的事情时,才会产生创造性学习,否则只能产生适应性学习。因此,组织要鼓励发展个人愿景,要以团体学习为基本方式,同时还必须明确组织的目标、使命和理念。

(4) 团队学习。这项修炼是学习型组织的方法基础,要求组织成员之间能够敞开心灵,充分交流,相互启迪,共同提高,达到 $1+1>2$ 的效果,使大家都能在相互学习中提升工作、学习和创新能力。团队学习的基本方式是深度交谈。

(5) 系统思考。系统思考是学习型组织的灵魂,也是五项修炼的核心。系统思考是“看见整体”的一项修炼,它是一个架构,让我们看见相互关联的事件,看见渐渐变化的形态而非瞬间即逝的一幕。系统思考以一种新的方式使我们重新认识自己所处的世界。它有两个关键点:一是系统的观点,二是动态的观点。

以上五项修炼之间有很强的相关性,每一项修炼的成败都与其他修炼的成败相联系。它们之所以称为修炼,表示这是一个过程,一个学习和提高的过程,作为组织的领导者,要深刻理解这些原理,并在实践中不断地演练,这样的组织才能称为学习型组织。

课后练习



复习与思考:

1. 你认为泰勒的科学管理思想在现代社会中还有实践价值吗?请说明理由。
2. 梅奥的霍桑实验解决了管理学中的哪些问题?
3. 你认为法约尔十四项原则中的哪些原则现在还在应用?
4. 什么是学习型组织?如何理解学习型组织的五项修炼?



实务训练：

一、案例分析

关于管理问题的一次会议

一年来，因内某一知名 A 公司的利润一直在下降，而在同一时期，同行们的利润却在不断上升。公司总裁杰克先生非常关注这一问题，为了找出导致利润下降的原因，他花了几周的时间考察公司的各个方面。接着，他决定召开各部门经理人会议，把他的调查结果和他得出的结论连同一些可能的解决方案告诉他们。

杰克说：“虽然我们的利润一直在下降，但是我们正在进行的大多数工作看来却是正确的。例如，推销策略帮助公司保持住了在同行中应有的份额。我们的产品和竞争对手的一样好，我们的价格也不高，公司的推销工作看来是有成效的，看起来似乎没有什么需要改进的地方。”他继续评论道“公司有健全的组织机构，良好的产品研发规划，公司的生产工艺在同行中也占领先地位。可以说，我们的处境良好，然而，我们公司的确面临这样严重的问题。”

室内的每一个人都是有所期待地倾听着。杰克开始讲到劳工关系：“像你们所知道的那样，几年前，在全国劳工关系局选举中工会没有得到谈判的权利。一个重要的原因是，我们支付的工资一直至少和工会提出的工资率一样高。从那以后，我们继续给员工提高工资，问题在于，没有维持相应的生产率。车间工人一直没有能生产足够的产品，可以把利润维持在原有的水平上。”

杰克喝了点水，继续说道：“我的意见是要回到第一个原则，近几年来，我们对工人的需求注意得太多，而对生产率的需要却注意得不够。我们的公司是为股东创造财富的，不是工人的俱乐部，公司要生存下去，就必须创造利润。我在上学时，管理学教授们十分注意科学管理先驱们为获得更高的生产率所使用的方法，这就是为了提高生产率广泛地采取了刺激性工资制度。在我看来，我们可以回到管理学的第一原则去，如果我们工人的工资取决于他们的生产率，那么工人就会生产更多产品。管理学先辈们的理论在今天一样可以指导我们。”

分析：

1. 同学们可自由组合或由指导老师组合成若干小组，商讨下列问题：

(1) A 公司生产率低的原因是杰克分析的那样吗？你认为还有别的原因吗？

(2) 你认为杰克的解决方案可行吗？如果你是该公司总裁，你该如何应对？你将采取什么措施来提高生产率？

(3) 你认为科学管理理论在当今的管理实践中应当怎样应用？

2. 每一小组推荐一名代表上台扮演公司总裁发表演讲，你认为该采取什么措施来应对目前公司面临的问题？该如何通过改进管理来提高生产率？其他同学扮演公司的职工和管理者，提问相关问题。

3. 表演结束后请全班同学分别给各小组评分。

二、实践训练

1. 实训项目

走访企业、学校、医院等单位，了解他们的管理情况、到图书馆或上网查阅著名的企业管理案例。

2. 实训目的

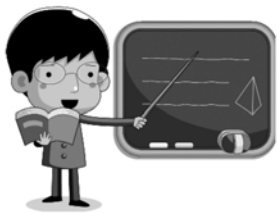
增强学生对管理思想与理论的感性认识；培养学生运用所学管理理论分析管理现状的能力。

3. 实训组织

- (1) 将班上同学分成若干组，每组走访一个单位，收集一个案例。
- (2) 运用所学管理理论分析收集的案例和调查资料。
- (3) 组织全班学生对调查结果进行讨论，每组可确定一名主发言人。
- (4) 要求每个学生针对这个课题，写出调查报告，阐述自己的观点和看法。

4. 实训考核

每位同学将调查报告交任课教师批阅。



第3章

组织管理与社会责任



内容提要

管理者所在的组织是一个开放系统,管理者的活动要受到组织内外部各种因素的影响。这就要求管理者了解与分析自己所处的环境,并设法适应或改变环境。

管理道德是管理者必须具备的基本素质,管理者树立正确的道德观对于改善管理、实现管理目标具有十分重要的意义。

组织还必须对投资者、顾客、员工、竞争者、环境、社会承担相应的社会责任,这可以促进人与自然、人与社会和谐发展以及组织本身的可持续发展。因此需要通过多种手段大力提高管理者的道德水平和组织的社會责任感。



学习目标

知识目标

1. 了解组织环境的构成
2. 理解影响管理者道德素质的主要内容
3. 掌握企业社会责任的内容及意义

技能目标

1. 初步具有管理组织环境的能力
2. 认知并有意识培养自己良好的道德修养
3. 初步具有通过分析了解企业社会责任的能力



案例导入

向科的困惑

苏北某市是江苏最贫困的市之一。该市只有极个别的具有高技术含量的企业,科创公司就是其中之一。它原是一家国有企业,主要生产变压器,但经营不佳,亏损严重。为了加快经济发展,市政府决定以比较低的价格将科创公司让民营企业向科买断产权,组建股份有限公司。买断的条件是在原有的四百多个工人中,只保留一百多人。向科是一位精明能干且素质高的企业家,受过高等教育,在特区搞过经营。接受后,他进行两项改革:一是提高科技开发的投入比重;二是提高销售成本比例。前者由1%提高到5%,后者由3%提高到12%。两项措施都比较有力地推动了企业的经营。不过,这些高比例的销售费用中相当一部分被产品推销人员用来作为回扣或向有关人员送礼打开市场。向科认为,现在该企业的产品虽然在同行业中的市场占有率不是最高,但前景很乐观。另外,在改制后的第二年,他解雇了原企业留下的部分工人,估计不需要多长时间,

保留的一百多个工人中还有相当多要被解雇。

向科认为, 他已陷入经济与道德、企业自身发展与履行社会责任的困境中。首先, 作为本地的窗口企业, 它的发展必将推动地域经济的发展, 然而, 提高销售成本会滋长企业经营中的一些不道德现象, 形成不正当的竞争。其次, 低价买断产权时, 承诺接受一百多名工人, 实践证明, 相当一部分难以达到他的管理要求。于是, 要么花大量经费培训这些工人, 要么解雇他们, 这样做, 要么不能履行改制时的承诺, 要么会导致新的社会问题。为了本企业的发展, 向科选择了后者。

3.1 组织环境

3.1.1 组织环境的含义与分类

1. 组织环境的含义

组织环境, 是指对组织活动和管理活动产生影响的各种社会因素、条件和力量的总和。任何组织都不是独立存在、自我封闭的, 其管理也不是在真空环境下进行的, 管理者必须时刻对周围环境的变化做出反应。可以说, 组织环境对组织的生存和发展起着决定性的作用, 是组织管理活动的内在与外在的客观条件。

2. 组织环境的分类

科学划分组织环境的类型有利于我们更清楚地认识环境、把握环境。一般来讲, 以组织界限来划分, 可以把环境分为内部环境和外部环境; 根据环境系统的特性来划分, 则可将环境划分为简单—静态环境、复杂—静态环境、简单—动态环境和复杂—动态环境四种类型。

本书主要按组织界限将组织环境划分为内部环境和外部环境。

(1) 内部环境。组织内部环境是指组织的具体工作环境, 即组织履行其基本职能所需的各种内部的资源与条件, 例如组织的物理条件、人员的社会心理因素、组织文化因素等。物理环境要素包括工作地点的空气、光线和照明、声音(噪音和杂音)、色彩等, 它对于员工的工作安全、工作心理和行为以及工作效率都有极大的影响。物理环境因素对组织设计提出了人本化的要求, 防止物理环境中的消极性和破坏性因素, 创造一种适应员工生理和心理要求的工作环境, 这是实施有序而高效管理的基本保证。心理环境指的是组织内部的精神环境, 对组织管理有着直接的影响。心理环境制约着组织成员的士气和合作程度的高低, 影响了组织成员积极性和创造性的发挥, 进而决定了组织管理的效率和管理目标的达成。心理环境包括组织内部和睦融洽的人际关系、人事关系、组织成员的责任心、归属感、合作精神、奉献精神等。

组织文化环境至少有两个层面的内容: 一是组织的制度文化, 包括组织的工艺操作规程和 workflows、规章制度、考核奖励制度以及健全的组织结构等; 二是组织的精神文化, 包括组织的价值观念、组织信念、经营管理哲学、组织的精神风貌等。一个好的组织文化是组织生存和发展的基础和动力。

(2) 外部环境。外部环境是指组织所处的社会环境, 即组织外部的各种自然和社会条件与因素。组织作为一个开放的系统, 必然时刻与环境进行物质、能量、信息的交换。

外部环境可以分为一般外部环境和特定外部环境。一般外部环境包括的因素有: 经济环境、科技环境、政治法律环境、社会文化环境、自然地理环境等。一般外部环境的这些因素, 对组织的影响是间接的、长远的。当外部环境发生剧烈变化时, 会导致组织发展的重大变革。特定外部环境因素主要是针对企业组织而言的, 包括的因素有: 供应商、分销商、消费者、竞争者、公众

团体等。特定外部环境的这些因素，对企业组织的影响是直接的、迅速的。

从总体上来说，外部环境是不易控制的，因此它的影响是相当大的，有时甚至能影响到整个组织结构的变动。对外部环境做分析，目的是要寻找出在这个环境中可以把握住哪些机会，必须要回避哪些风险，抓住机遇，健康发展。在现代社会，组织环境的基本特征是变化速度加快，综合性的作用日益显著。

① 一般外部环境。

经济环境指影响组织生存与发展的国内、国际的经济状况及经济政治。其主要表现是财政和货币政策、经济资源、经济制度和经济体制、经济规模和发展水平、市场供求与竞争、国民收入与消费水平、经济领域的对外开发程度等。经济环境的最主要因素是市场状况、经济状况、竞争态势等，市场因素是商品经济条件下组织最为关注的环境因素。市场容量越大，越有利于扩大生产规模、采用先进技术降低成本；市场竞争越激烈，企业提高质量、增加品种、降低成本、改进服务的压力也越大。管理依赖于一定的经济环境，受经济环境的影响，而有效的管理又能推动经济环境的改善。

科技环境是指国家或地区的技术发展状况、技术政策、技术立法、技术发展方向和潜力等。科技力量对管理者和企业有着重要意义，技术的创新使一些已有产品一夜之间变得过时，迫使组织不断开发新产品，进行技术创新，为消费者提供更好的产品和服务。管理者如果想让自己的组织避开危险，不断发展壮大，就必须对技术环境做出迅速而适当的反应。另外，信息技术的变化改变了组织内部工作的性质和管理工作本身，高科技的信息通信技术使远距离办公成为现实，组织管理者监督、协调方式以及生产方式发生了质变。

政治与法律环境包括国内外的政治制度、政治形势、政策法规等。不同的政治制度对管理的社会属性有不同的决定作用；政治形势的状况及变动趋势关系到社会的稳定，从而关系到社会组织的运行与管理；国家的政策关系到资源的配置状况、居民的收入水平、消费与市场需要、企业内部制度与政策以及人员心理等。法律环境对管理的影响主要表现在法律是否完善和公正；社会成员、管理者是否有较高的法律意识；执法是否严格、公正等。一方面管理者要熟悉相关的法律规定，及时掌握其变动情况，包括国内法、国际法和相关国家的法律制度，自觉遵守法律，严格执行法律；另一方面管理者在管理活动中要不断完善内部的规章制度，重视法律、制度的宣传和教育，依法进行管理。

社会和文化环境。组织的社会环境是与组织有关的各种社会关系的总和，主要包括人口数量、年龄结构、职业结构、民族构成和特性、生活习俗、道德风尚、价值观念以及国家的历史和历史上形成的文化传统等。文化是一个极其广泛的概念，这里主要是指教育、科技、道德、心理习惯以及人们的价值观与道德水准等，影响着组织系统的各种文化条件的总体，我们称之为文化环境。文化环境包括一个国家和地区的文化传统、社会成员的教育程度、文化水平、宗教信仰和审美观等。一个不同国家、不同地区的社会文化环境有较大差异，管理者要注意研究被管理者的不同社会文化背景，研究组织所处的区域变化环境，合理选择管理制度、方法和手段。

自然地理环境是组织存在和发展的各种自然地理条件的总和，包括矿产、空气、水等自然资源以及地理位置、地质地貌、气候等因素。这些自然条件主要是组织所存在的地理位置以及这一地理位置上的地形、气候、土壤、山林、水源、动植物、陆地和水中的矿藏等自然物，这些自然物相互联系和作用，组成了整体性的结构。自然环境是自然界的一个特定部分，是独立于人的客观存在。但是作为组织的自然环境，它又总是与人的某种社会活动相联系，是人类各种社会活动，特别是生产活动的物质基础和物质资料来源。在劳动过程中，人和自然是同时起作用的，随着社会生产力和科学技术的进步，越来越多的自然物进入了人的实践活动范围，成为组织管理的环境

因素。自然环境主要决定组织的资源优势或劣势,组织可以根据自然环境的特点,趋于利而避其劣。今天环境科学的日益发达,使组织有更多手段来预测和防范自然条件的突变。然而,自然环境的变化,仍然应当引起管理者们的充分注意,以把握面临的危机或机遇。相对来说,自然环境的变化速度是比较缓慢的,社会环境的变化周期要快得多,对组织的威胁也要更大一些。

② 特定外部环境。

供应商是企业供应提供产出或服务的投入资源(如原材料、零部件、流动资金或员工)的个人或组织。包括为企业提供原材料、设备、工具、能源及土地和房产的各类供应商;为企业提供资金和信贷资金的股东、银行、保险公司等组织;在高级人才市场和劳动力市场上为企业提供人力资源的个体和中介机构等。另外,为企业生产经营过程提供各种劳务和服务的机构,如货物运输、设备修理、员工培训、环卫清洁及保安等服务机构,也都构成企业的供应商。企业供应商的品质、数量或类型的变化,既会给企业带来机会,也会给企业造成威胁。因此,供应商对组织经营发展有实质性的影响,影响因素包括供应资源的丰富程度、资源的质量和价格、供应渠道、协作关系、激励方式等,这些因素会影响企业组织生产产品的质量、成本和利润。管理者为了企业的生存和发展必须对这些机会或威胁做出及时、适当的决策,否则将使企业在竞争中陷入劣势。

分销商是指协助组织促销和分销其产品给最终消费者的组织。分销商由中间商、实体分配组织、营销服务机构、财务中间机构等构成,是组织能否进入和占领某一特定市场的重要因素。管理者决策企业如何销售其产品或服务,对企业业绩有重要的影响。很多中小企业选择授权经销商来销售它们的产品或服务,也有很多实力强大的企业建立自己的销售网络自行销售产品或服务。

消费者是指购买企业产品或服务的个人或组织。在商业发达的社会中,企业的产品(尤其是消费品)通常需要经过多个中间环节才能到达最终使用者手中,这样,不仅消费该产品的最终使用者是企业产品的消费者,产品在离开生产企业之后所经历的各环节的销售商,也都可能成为该企业产品的消费者。消费者是组织服务的对象,是组织利润的来源。所以,消费者是组织面临的最主要的特定外部环境因素。消费者类型可以细分为:个人家庭用户、企业组织、政府部门、其他机构等。消费者的需求量和潜在需求、购买能力、需求的变化趋势,消费者的需要和特点,消费者的爱好、购买动机和习惯等都会给企业带来机会或威胁。企业的成功是建立在满足消费者的需求及其变化之上的。管理者确定企业的主要消费者,提供给他们所需的产品或服务、满足其需求的能力,是影响企业成功与否的关键因素。

竞争者主要是指组织在经营与产品销售方面遇到的能够提供与其类似的产品或服务的组织。所有的组织,甚至是垄断组织,都有一个或更多的竞争者。竞争者是企业面临的最直接、最具有威胁性的一种力量。任何组织的管理者都不能忽视自己的竞争者,否则将会付出惨重的代价。竞争者除了现有竞争者还包括潜在竞争者,它们都是企业面临的重要威胁。潜在竞争者是指在特定企业当前的具体环境中并不存在但可能进入该领域的企业。例如,一种新产品开发成功会引来许多企业加入。这些新进入者将加剧竞争,给原有企业造成威胁,侵占其原有的市场份额。

公众团体是指对实现本组织目标有实际或潜在利害关系和影响力的一切组织和个人的综合。组织所面临的公众主要包括政府及其职能部门、群众团体、新闻媒介、社区居民、一般公众等。政府机构作为社会经济管理者,需要从全社会利益角度对企业的经营行为进行必要地调节和控制。而工会、妇联、消费者协会、绿色和平组织、新闻传播媒介等各种特殊利益团体和公众的利益代表团体,也会对企业经营行为产生某种影响和制约。管理者应充分认识到公众团体对组织行为的客观影响,满足它们提出的合理要求,从而谋求组织持续稳定的发展。

3.1.2 组织环境的管理

1. 组织环境的特性

组织环境是组织系统所处的环境，这种环境是与组织及组织活动相关的、在组织系统之外的一切物质和条件的统一体。组织环境是相对于组织和组织活动而言的，只有相对于组织和组织活动的外部物质和条件才具有组织环境的意义。在人类产生之前，自然界就客观存在，但只有当人类通过分工协作形成了自己的社会活动，从而产生了对这些活动的管理，而且自然界的一部分与人类的这种活动相关联之后，才成为组织环境。因而，组织环境的性质与内容都与组织和组织活动息息相关：与一定经济组织的经济管理活动相联系的是经济组织环境；与一定军事组织的军事管理活动相联系的是军事组织环境；与一定教育组织的教育管理活动相联系的是教育组织环境；等等。这些组织环境都是与一定组织和组织活动相对应的。具体来说，组织环境具有以下性质。

(1) 客观性。组织环境是客观存在的，它并不随着组织中人们的主观意志为转移，而且它的存在客观地制约着组织的活动。作为组织环境基础的、自然的和社会的各种条件是物质实体或物质关系，它们是组织赖以存在的物质条件，对组织来说是一种客观存在的东西。

(2) 系统性。组织环境是由与组织相关的各种外部事物和条件相互有机联系所组成的整体，它也是一个系统。我们可以将它称为组织的外部系统。组成这个系统的各种要素，如自然条件、社会条件等相互关联，形成一定的结构，表现出组织环境的整体性。组织所处的社会是一个大系统，组织的外部环境和内部环境构成了不同层次的子系统。任何子系统都要遵循它所处的更大系统的运动规律，并不断进行协调和运转。人们的管理活动就是在这种整体性的环境背景中进行的。

(3) 动态性。组织环境的各种因素是不断变化的，各种组织环境因素又在不断地重新组合，不断形成新的组织环境。组织系统既要从组织环境中输入物质、能量和信息，也要向组织环境输出各种产品和服务，这种输入和输出的结果必然要使组织环境发生或多或少的变化，使得组织环境本身总是处于不断的运动和变化之中，这种环境自身的运动就是组织环境的动态性。组织环境处于经常的发展变化之中，使组织内部要素与各种环境因素的平衡经常被打破，往往形成了组织结构的变化。因此，组织必须及时修订自己的经营方案，以适应不断变化的环境，通过调整组织系统输入输出的结果，来促使组织环境更加有序化，朝着有利于组织系统生存和发展的方向前进。

组织环境的客观性、系统性、动态性等特征说明了组织环境本身就是一个有着复杂结构的运动着的系统。正确分析组织所面临的环境中的各种组成要素及其状况，是任何一个管理者进行成功的管理活动所不可缺少的前提条件。

2. 组织与环境的关系

组织环境对组织的形成、发展和灭亡有着重大的影响。组织环境为某些组织的建立起着积极的促进作用。例如蒸汽机技术的出现导致了现代工厂组织的诞生。某些环境的变化为组织的发展提供了有利条件；相反，某些组织未能适应环境的变化，因而已不复存在。在当代和未来，组织的目标、结构及其管理等只有变得更加灵活，才能适应环境多变的要求。

组织与环境的关系不是组织对环境做出单方面的适应性反应，组织对环境也具有积极的反作用。主要表现为：组织主动地了解环境状况，获得及时、准确的环境信息；通过调整自己的目标，避开对自己不利的环境，选择适合自己发展的环境；通过自己的力量控制环境的状况和变化，使之适应自己的活动和发展，而无须改变自身的目标和结构；通过自己的积极活动创造和开拓新的

环境,并主动地改造自身,建立组织与环境新的相互作用关系。另外,组织对环境的反作用也有消极的一面,即对环境的破坏。这种消极的反作用又会影响组织的正常活动和发展。

具体来说,管理与所处的环境(主要指外部环境)存在着相互依存、相互影响的关系。具体表现为三种关系。

(1) 对应关系。组织的管理与环境之间存在着相互对应的关系。社会组织是整个社会的一个子系统,社会上的多种因素总是不可避免地组织内部体现出来。以一家企业为例,社会上的环境可以划分为经济、技术和社会三大环境,那么,企业内部就与之相对应,存在着经营、作业和人际关系三大管理领域。从这个意义上说,每一个社会组织都是一个微缩了的小社会。

(2) 交换关系。组织与环境之间不断地进行着物质、能量和信息的交换。例如,一家生产企业从市场上搜集情报信息,并购进原材料;再将加工完的产品到市场上销售,并通过广告等形式向社会广泛传递有关产品的信息。组织、协调和控制这些活动的管理行为,必然同环境之间存在交换关系。

(3) 影响关系。影响关系表现为环境对组织的生存发展及对管理的决定与制约作用。社会上的各种人文环境及心理氛围必然对社会组织的成员及管理产生广泛而深刻的影响,这就要求管理者必须抓好环境管理,能动地适应环境,谋求内部管理与外部环境的动态平衡;同时,组织的管理也会反作用于外部环境。两者之间存在着极为密切的决定、影响和制约关系。

3. 组织环境的管理

环境对组织的生存发展以及对管理的决定与制约作用,要求管理者必须抓好环境管理,能动地适应环境,谋求内部管理与外部环境的动态平衡。

(1) 了解与认识环境。管理者要能动地适应环境,首先要了解、认识环境,这是环境管理的基础。管理者要把对环境的了解与掌握纳入重要管理事项。要通过各种渠道搜集有关环境的信息,掌握关于环境的各种因素与变量,把握环境发展变化的趋势与规律。对各种环境变量做到心中有数,始终保持对环境的动态监视与整体把握。

(2) 分析与评估环境。在掌握组织环境的大量信息,对组织环境充分了解的基础上,要对各种环境因素进行深入的分析与评估。要划分与确定环境因素的类型,确定环境对组织与管理影响的领域、性质及程度的大小。例如,根据一些因素与组织之间的联系,将环境分为一般环境和任务环境;还可以根据环境的变化程度,将组织所面临的环境分为稳定环境和动态环境。

(3) 能动地适应环境。在对环境科学评估、正确分类的基础上,要研究与选择对待不同环境的办法。一般是采用依据分类区别对待的管理办法。①对于一般外部环境,是所有组织共同面临的,而且是个别组织无法改变的,所以只能采取主动适应的办法。管理者要从组织环境既定条件与因素出发,去研究、解决本组织的问题,千方百计地利用环境的有利条件,发挥本组织适应环境的优势,因势利导地寻求组织与环境的平衡,以获得组织的发展。②对于特定外部环境,既是本组织直接面临、影响巨大的环境,又是本组织在一定程度上可以施加影响的环境。所以,管理者要积极干预,创造条件,使环境朝向有利于本组织的方向发展。③对于稳定环境,管理者可以按照正常的程序和规范进行预测与计划,并实行较为稳定和长期的战略与政策。④对于动态环境,管理者则要加强监测,并采取权变管理模式,灵活应变。比如在职权配置上给基层实体以更大的自主权,以便让其独立地、灵活地适应多变的外部环境。

3.2 管理道德

3.2.1 管理道德的含义与特点

1. 道德与管理道德

道德是指依靠社会舆论、传统习惯、教育和人的信念的力量去调整人与人、个人与社会之间关系的一种特殊的行为规范，是规定行为是非的惯例和原则。道德一般可分为社会公德、家庭美德、职业道德三类。其中，职业道德是同人们的职业活动紧密联系的，符合职业特点所要求的道德准则、道德情操与道德品质的总和，是从事一定职业的人在职业劳动和工作过程中应遵守的与其职业活动相适应的行为规范，是从业人员在职业活动中应遵守和履行的行为标准和要求，以及应承担的道德责任和义务。

管理道德作为一种特殊的职业道德，是指从事管理工作的管理者的行为准则与规范的总和，是对管理者提出的道德要求，是管理者的立身之本、行为之基、发展之源。管理道德不同于一般的社会道德，它具有一定的特殊性。它所调整的关系是管理关系，规范的行为是管理行为。管理关系包括管理者与被管理者之间以及管理者相互间的特殊的职业关系。管理行为是管理者在从事管理活动中的行为，与一定的管理职权和管理责任联系在一起。管理者树立正确的道德观，有利于协调组织和社会的关系，能够激发组织内部人员的工作积极性和创造性，提高管理效率，对改善管理、实现管理目标具有重要意义。

2. 管理道德的特点

(1) 管理道德具有普遍性。管理道德是人们在参与管理活动中依据一定的社会道德原则和基本规范为指导而提升、概括出来的管理行为规范，它适用于各个领域的管理。无论是行政管理、经济管理、企业管理、文化管理，还是单位、部门、家庭和邻里的人际关系管理，都应当遵守管理道德的原则和要求。

(2) 管理道德具有特殊的非强制性。人类最初的管理，是属于公权的、人人都可以平等参加的管理，没有强制性。与之相应的调整管理行为规范，即管理道德也没有强制性。正如恩格斯所指出的：“酋长在氏族内部的权力，是父亲般的、纯粹道德性质的，他手里没有强制性的手段。”人类社会进入阶级社会以后，管理便被打上阶级的烙印，具有阶级的性质和内容。它依靠国家或组织的权力实行管理活动，具有强制的性质。但是，与此相适应的管理道德并没有改变其非强制的性质。不过，管理道德在内容上侧重于调整和约束组织管理者的管理行为，在社会作用上则侧重于依靠被管理者的舆论影响管理者的行为，从而调整管理者与被管理者之间的关系，使其具有特殊性。

(3) 管理道德具有变动性。人类的管理活动是随着人类的社会实践的发展而不断变化的，作为调整管理行为和管理关系的管理道德规范，也必然随着管理的变化和发展而不断改变自己的内容和形式。原始社会的公共事务管理性质单纯、形式单一、内容简单、发展极其缓慢，与之相应的管理道德的内容也简单、规范也少、发展也缓慢。到了近代，随着管理内容的复杂化、管理方式的制度化和管理目标的多样化，与此相应的管理道德的内容也随之增加和丰富，形式也更加多样化。特别是当代科学管理的迅速发展，进一步推动了管理道德的变化和发展。

(4) 管理道德具有社会教化性。道德教化是一个古老的概念，重视教化是中国传统文化的一个优良传统。中国古代的思想家大都重视德治，所以都强调道德教化的作用。当代中国的社会主义管理道德，应当吸收中国传统文化中合理的道德教化思想，高度重视管理道德的教化作用。尤

其应当强调组织管理者的道德示范和引导作用,使管理道德的意识、信念、意志、情感更加深入人心,并化为人们的自觉行为。这对于有效促进社会主义管理目标的实现具有非常重要的作用。

总之,管理道德作为社会道德的一个分支,具有自己的内容和特点。我们应当根据我国社会和经济的发展状况,以及科学管理的新特点和新形式,认真总结管理道德建设实践中的经验和教训,适时调整道德规范,构建科学的管理道德体系,使它不断丰富和完善。这对于进一步协调和调整管理行为和管理关系,建立公平、和睦、相互尊重、相互帮助、友善的社会主义人际关系,对于保证社会和经济的稳定和可持续发展,促进我国管理的科学化、民主化和道德化具有十分重要的意义。

3.2.2 管理道德的内容

管理道德是指人们在管理活动中所形成的调整和协调各种管理关系的行为规范的总和。与其他职业道德不同,管理道德包括的范围较广,它主要有以下几个方面的内容^①。

1. 组织管理目标的道德

任何管理都是组织的管理。组织管理者的思想道德水平如何,直接关系到管理水平的高低和管理目标的实现。组织管理者为了使其管理目标可行,都要或多或少地考虑它的目标的道德性。原始社会的氏族公共事务管理,其目标是为了获取必要的物质生活资料,其道德目标是为了维护氏族组织成员的生存。到了阶级社会,组织的管理目标被打上了阶级的烙印,不同阶级的组织管理,其管理目标也有不同的道德要求。管理、监督和调节的职能就成为资本的职能。这种管理的职能作为资本的特殊职能取得了特殊的性质。在社会主义社会里,由于消灭了剥削制度和剥削阶级,实行了以公有制为主体的经济制度,劳动人民当家作主,因此,社会一切管理的本质和目标也就发生了根本的变化。社会主义生产的管理目标,是为了发展生产力,达到最佳的经济效益,与此相适应的道德目标是为了实现人民群众的共同富裕。这种管理目标与道德要求的一致性,只有在社会主义条件下才能真正实现。

2. 实现组织管理目标的手段的道德

手段是为实现一定目的或目标而采取的一定的途径、方法、办法和策略的总和。任何组织管理目标的实现,都要通过一定的手段。至于采取什么样的手段,达到什么样的效果,则取决于组织管理者对手段的选择。而所选择的手段是否正当(即手段是否道德),会直接影响管理目标的实现。在阶级社会里,不同的阶级在实现其管理目标时采取的手段是各不相同的。奴隶主阶级民主派曾要求对奴隶采取一些怀柔的、宽容的政策,以利于稳定社会秩序,但奴隶主阶级贵族派却继续坚持严厉的压迫政策,激起了奴隶们的极大反抗。封建地主阶级在反对奴隶主阶级专制制度的革命斗争中,曾经采取过一些小恩小惠的政策,给农民一些好处,对吸引农民参加革命确实起了较好的作用,但封建地主阶级掌权之后,又采取更加严厉的手段剥削和压迫农民,结果导致农民起义连绵不断。资产阶级高举“自由、民主、博爱”的革命大旗,对封建专制制度采取了无情揭露和批判的斗争手段,这对于吸引广大工人阶级和劳动群众参加革命,也起到了积极的作用,但是,资产阶级掌权之后,由于仍然奉行极端利己的道德原则,因而在其实现生产管理的目标过程中,又采取了各种不正当手段,如延长工时,增加劳动强度,招收童工,压低工资等,残酷地压迫和剥削工人,以此来达到其追求高额剩余价值的目的。正如恩格斯所说,资产阶级总是“采取不道德的手段达到不道德的目的。”与资产阶级不同,无产阶级在掌握国家政权之后,要求一切组织管理者在为实现其管理目标而选择的所有手段都必须都是正当的,必须符合社会主义道德的

^① 资料来源: <http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%AE%A1%E7%90%86%E9%81%93%E5%BE%B7>

要求。它坚决反对一些组织管理者为达到其私利而采取不正当手段的做法。它还要求人们对诸如偷工减料、偷税漏税、走私贩私、制假造劣、哄抬物价、宣传虚假广告等不正当行为给予严厉的打击和谴责。

3. 人际关系管理的道德

人际关系管理是社会管理的重要内容。一定社会的人际关系管理,除受社会性质决定之外,还受血缘、地缘、业缘等因素的影响,从而造成这种管理的复杂性和管理层次的多样性。调整和协调不同的或同一种人际关系中不同层次的人际关系,需要有不同层次的道德规范,即处理和协调邻里人际关系、老乡人际关系与家庭人际关系、夫妻人际关系的道德规范是各不相同的。中国长期流传的“清官难断家务事”的说法,虽是老话,却说明了人际关系管理的复杂性。特别是在社会主义市场经济条件下,有的人滥用等价交换的原则,使人际交往中出现许多“关系网”现象,使人们感到信用危机、世风日下、道德滑坡。在这种情况下,如何规范人们的交往关系,使人们的人际关系沿着平等、和睦、协调和有序的方向健康发展,就成为管理道德建设中的一项重要内容。

4. 人事管理的道德

任何的组织管理,都是通过人来执行其管理职能,通过人的活动来实施的。因此,如何管理好人、如何用人,不仅要考虑人的知识、经验和能力,而且要考虑人的思想道德素质。中国历代许多国家管理的决策都重视用人的德才要求。从汉代的举贤士到明清的八股文取士等取才用人制度,都要求入选者不仅要有才,而且要有德,即忠君爱国、举孝廉、不犯上。当代西方资产阶级在网罗人才的过程中,也很重视其所用人才的政治、宗教和道德的因素。在社会主义社会里,我们的用人制度更应该重视道德的要求,必须坚持用人的德才兼备和知人善用的原则,反对“任人唯亲”、“以权谋私”的做法,使我们的人事管理更加科学化、规范化、道德化。

5. 财物管理的道德

物资钱财是实现组织管理目标的物质基础。没有物资钱财的组织根本不可能进行管理。但是,有了物资钱财的组织,也不一定能实现有效的管理目标,因为物资钱财总是要交给组织机构的人员去掌握和运用的。这时,财物管理人员道德素质的高低与财物的道德风险就会成正比。如果管钱管物的人连“君子爱财,取之有道”、“非我之物勿用”等最起码的道德意识都没有,必然会利欲熏心、贪污挪用、化公为私,这就必然会动摇或削弱组织管理的物质基础。近年来,我国连续出现了许多巨大的贪污案件,以及贪污人员的低龄化,都足以说明我国财物管理制度的薄弱和财物管理人员道德意识的缺失。因此,如何规范财物管理人员的行为,加强财物管理方面的道德建设和道德教育,是管理道德的一项重要内容。

3.2.3 四种道德观类型

1. 功利主义的道德观

功利主义的道德观是完全按照成果或结果制订决策的一种道德观点。功利主义的目标是为绝大多数人提供尽可能多的利益。一方面,功利主义提倡效率和生产力的提高,并符合组织利润最大化目标;另一方面,功利主义也有可能导致组织资源的配置不合理以及利益相关者的权利被忽视。

2. 权利至上的道德观

这种观点认为管理决策必须在尊重和保护个人自由和特权,包括隐私权、良心自由、言论自由和法律规定的各种权利的前提下做出。权利至上的道德观在保护个人自由和隐私方面起到了积极作用,但它在组织中也有消极的一面。

3. 公正主义的道德观

这种道德观要求管理者公平和公正地制订、实施和贯彻组织规则。实行公正标准同样会有得有失,它保护了那些其利益可能未被充分体现或被忽略的利益相关者,但它也会助长组织降低风险承诺、创新和生产率意识。

4. 综合社会契约的道德观

综合社会契约道德观要求管理者在决策时综合考虑实证和规范两个方面的因素。这种道德观综合了两种“契约”:一是经济参与人当中的一般社会契约,这些“现实的”或“现存的”社会契约构成了企业道德规范的一个重要源泉;二是一个群体中较为特定的人当中较为特定的契约,这些契约规定了哪些行为方式是可以接受的。

3.2.4 影响管理者道德素质的主要因素

1. 外部因素的影响

外部因素的影响主要包括早期教育因素、组织的管理体制及制度因素、文化因素、社会大环境因素等。一是早期教育因素的影响。个人早期受的教育、生活环境,尤其是在其幼、童年时期所处环境的熏陶、所受教育的程度对其以后观念的形成有至关重要的影响,通过这时期感知、认知事物,其个人的道德观初步形成。二是组织的管理体制及制度因素的影响。组织的管理体制是否有利于自身发展,领导者是否可以为管理者创造一个工作、发展的平台,组织是否做到结构科学合理,规章制度是否健全完善,人才培养培养机制是否激励有效等,都对管理道德的形成有较大影响。三是文化因素的影响。一个具有较强的、积极向上的健康文化的组织可以抵御外来风险,化解内部冲突,可以使组织的凝聚力进一步增强,从而形成良好的职业道德、行为准则。四是社会大环境因素的影响。一定时期社会上大多数人的世界观和价值观会受外部影响,甚至改变个人的管理道德观。尤其是在社会转型期,多种因素综合导致了一些人的道德观危机,如社会不同层次的管理道德问题、职业圈子中的管理道德问题、组织内部日常管理中面临的管理道德问题等。

2. 内在因素的影响

内在因素的影响主要包括管理者自身的意志、能力、信念因素、自身责任感因素等。

一是个人意志、能力和信念因素的影响。个人意志坚强、个人能力较强、个人信念坚定的管理者对事物判断比较准确,无论身处顺境还是逆境,无论外部诱惑如何,其大多数会在道德准则判断与道德行为之间保持较强的一致性,不会因一时之事、一念之差而做出不正确的选择。

二是个人责任感因素的影响。责任感是每个人对工作、企业、社会等所做出行为的负责态度,有较强责任感的人,是一个能自觉承担社会责任、积极履行职责和正确行使职权的管理者,敢于、勇于对自己行为负责,很少出现违背道德准则的情况;缺乏责任感的人,对自己行为的后果不愿承担责任,甚至认为事不关己、推卸责任,缺乏最基本的道德素质。

上述几种因素基本上决定了一个人管理道德观的形成,不同的道德观导致了不同的管理行为,造成各种各样的管理道德问题。

3.2.5 提升管理道德的途径

1. 抓好管理道德教育

一是提高管理道德认识,包括管理者对其管理的地位、性质、作用、服务对象、服务手段等方面的认识。对管理道德价值的认识就是要认识管理道德的实质、内涵,充分认识到管理道德对个人、组织乃至社会的重要性,它是培育管理者管理道德的前提。只有提高对管理道德的认识,

才能在思想上重视、在行动上实施、在发展中提升。二是培养管理道德情感,就是管理者在处理自己和职业的关系及评价管理行为过程中所形成的荣辱好恶等情绪和态度,主要包括对所从事管理工作的荣誉感、责任感,对服务对象的亲切感,热爱本职工作,敬业乐业等。管理道德情感一经形成,就会成为一种稳定而强大的力量,积极影响人们管理道德行为的形成和发展。三是锻炼管理道德意志,就是人们在履行管理义务的过程中所表现出来的,自觉地克服一切困难和障碍并做出抉择的力量和精神。是否具有坚毅果敢的管理道德意志,是衡量每个管理者管理道德素质高低的重要标志。四是坚定管理道德信念,就是管理者对所从事的管理工作应具备的道德观念、道德准则、道德理想等发自内心的真诚信仰。管理者一旦牢固地确定了管理道德信念,就能自觉地、坚定不移地履行自己的义务,并能据此来鉴别自己或他人的行为。培养和确立终身不渝的管理道德信念,是每个管理者管理道德修养的中心环节。

2. 提炼、规范管理道德准则

管理道德建设的过程,就是管理者管理道德素质形成和不断完善的过程,这需要管理者把管理道德认识、管理道德情感、管理道德意志、管理道德信念等与所从事的管理工作、组织的实际情况等结合起来,注重吸收西方道德观中合理的成分,广泛继承中华民族传统道德观的精华,提炼出体现管理特色的管理道德准则,使管理者了解、明确管理道德规范,认清管理道德的标准和行为准则,以利于管理者形成良好的管理道德。

通过提炼管理道德标准,实行管理道德的规范化管理,使管理者时刻自觉地对照管理道德准则检查自己、规范自己的行为,将管理道德准则内化成管理道德认识,从而培养成良好的管理道德行为习惯,既有利于管理者自身建设与发展,又有利于组织管理水平提高与发展。

3. 树立典型,加强引导

在管理道德建设过程中,树立典型、发挥榜样示范的作用是很重要的。典型引导是激励人们自觉规范道德行为的有效途径。一是注重发挥组织领导者管理道德的表率作用。领导者是该组织的精英,是高层管理者,其模范、表率行为对其他管理者管理道德的形成具有更直接的效果。对领导者来说,管理价值、道德价值高于物质利益,领导者应把国家、员工赋予的职位当作为国家、为组织贡献,为员工服务的机会,“先天下之忧而忧,后天下之乐而乐”,勇于负责,不计得失,自强不息,以身作则,讲真话、办实事,“言必行、行必果”。树立领导者良好的管理道德,对推动整个管理道德层面的形成起着举足轻重的作用。二是树立典型人物,做好舆论导向,发挥引导作用。现实生活中涌现出来的许多典型人物的感人事迹,表现出来的道德品质是人们所景仰的,在这些典型人物身上也充分体现出优秀的管理道德。因此,大力宣传典型,把道德规范人格化,有利于使管理者以典型人物为榜样,学习典型人物的人格,激发自身去追求典型人物所拥有的优秀的理想人格,并且以这种理想人格为标准塑造自己,促进管理者管理道德水平的形成和提高。

4. 管理道德行为列入岗位考核内容

管理者是否具有管理道德,不是看其是否会背诵管理道德的多少规范条款,而要看他是否能理解管理道德,把管理道德要求与自己的工作相结合,落实到实际行动和具体工作中,形成稳定的职业行为。管理道德规范化、制度化若成为管理者的习惯行为,就会在管理工作中发挥巨大作用,也必将在组织内部形成良好的道德风尚,使组织步入良性的发展轨道。因此,一个组织应将管理道德建设纳入管理者岗位考核内容之一,加强检查、考核、奖惩,使每一个管理者不断地对照准则自我检查,不断地修正自己的行为方向,最终养成良好的管理道德习惯。

管理者是管理道德的主体,管理道德是对管理者行为的规范和制约,一个合格的管理者也必然是一个有道德的管理者。做有道德的管理者,应该是每一个管理者的职业准则。在当今时代,

管理者和组织应注重开展和加强管理道德培养,提高管理者的管理道德,使管理者有所为、有所不为,养成良好的管理道德习惯,才能有效地提升组织管理水平,获取更大的效益,实现长效发展。

3.3 社会责任

3.3.1 社会责任的含义

1. 责任与组织的社会责任

责任通常在两个意义上使用。一是指分内应做的事,如职责、岗位责任等;二是指没有做好分内的事,而应承担的不利后果或强制性义务。一个人应清楚自己应该做什么,不应该做什么,只要你做到了这一点,你就履行了自己应该做的义务,也就负了责任。

组织的社会责任,是指决策者在追求自身利益发展的同时所必须承担的一种义务。保护和改善公众利益是组织应尽的一种长远目标的社会义务。组织在发展过程中,其运作的任何环节,均应考虑对其利害关系人应负的责任,这是商业运作符合可持续发展的必然要求。从对组织社会责任含义的分析看,这里的社会责任不完全具有强制性,而是一种社会规范。实践证明,一个有着对社会具有责任感的组织、管理者及员工能够获得较高的社会声誉,有利于实现较高的社会效益和经济效益。

2. 三种典型的社会责任观

(1) 传统社会责任观。传统社会责任观认为企业的管理人员对其经营的公司而言仅是雇员,并不拥有他们所经营的公司,其一切经营活动应当对公司的股东负责。他们的主要责任是按股东的利益来经营业务,为股东谋取利润和长期收益。企业资源如果不用在为股东谋福利的地方,就如同未经过股东同意而乱花他们的钱一样。企业经理的行为受到企业经济需求的限制,没有任何一个决策者可以因为参与社会而降低企业的赢利率。解决社会问题是政府应该做的,而不是企业的事情。这种观点的代表者是经济学家和诺贝尔奖获得者米尔顿·弗里德曼。他认为,企业的社会责任只有一个:在遵守竞争规则的前提下,企业可大力推行能增加利润的各种活动。也就是说,大家公开且自由的竞争,而没有任何欺骗。他甚至强调说:“企业具有一种而且只有一种社会责任——在法律和规章制度的允许的范围内从事旨在增加它的资源和它的利润活动。”当管理者将组织的资源用于公共产品服务时,也就是在削弱市场机制的基础,如果这种行为降低了利润和股息,股东就会受到损失。如果企业以提价的方式来补充行使社会责任的成本,则消费者就会遭受损失。如果市场不接受更高的价格,企业销售额就可能下降甚至难以生存。

(2) 社会经济观。社会经济观认为,时代已经变了,对公司的社会预期也在发生变化。公司要经过政府许可才能成立和经营,同样,政府也可以解散他们。因此公司不再是只对股东负责的独立的实体了,它还有对建立和维护它们的更大的社会负责。这种观点的代表人物是美国经济学家保罗·萨缪尔森,他主张“现在的大型公司都会承担社会责任,而且肯定要尽量去做”。在社会经济观下,利润最大化只是公司的第二位目标,而不再是第一位的目标了,公司的第一位目标是保证自身的生存。在他们看来,企业的管理人员应该关心企业的长期资本收益率的最大化。为了实现这一目的,他们必须承担社会责任以及由此产生的成本。他们必须积极融入到自己所在的社区并资助各种慈善事业,从而在改善和服务社会中扮演重要角色。

(3) 正面社会责任观。正面社会责任观是指管理人员应当负有下列义务和责任:参与和改变环境的活动,协调企业与所处环境的关系,以实际行动调和企业、股东和社会大众之间的利

益分配。

在正面社会责任观下,要求管理人员的行为要合乎道德规范,在衡量企业绩效和社会角色时,不能仅仅停留在法律的规范之内,更要注重道德规范的约束力。即使遵守道德规范可能影响企业的短期利益,但仍然值得提倡。要求管理人员致力于改善或提高企业内外部的现行标准,在没有法律依据的情况下,也应负起赔偿污染受害者的道义责任。应正确评估企业活动对股东及社会产生的影响,努力消除不良影响。应随时向社会提供有关信息,并充分考虑企业外部团体的各种意见,接受社会对企业的评估。应积极参与环境保护法规的各种活动,不追求具有对企业特殊利益的法律制定。企业与政府之间要保持坦诚的态度进行合作。

3.3.2 社会责任的基本内容及意义

1. 社会责任的基本内容

(1) 企业对投资者承担的社会责任。投资者是公司的出资人,也是企业的拥有者,没有投资者就没有企业,企业利益应与股东利益是一致的。因此,企业首先要为投资者带来具有吸引力的投资回报,同时还要将其财务状况及时、准确的报告给投资者,与投资者之间达成良好的互动。反之,则只会限制企业的发展,降低企业创造利益回馈股东及社会的能力。

(2) 企业对顾客承担的社会责任。从顾客满意到顾客忠诚,已成为很多企业营销的根本目标,“顾客是上帝”是企业活动的中心,顾客已经成为企业最为重要的利益相关者之一。为了赢得顾客的信任和忠诚,企业必须意识到更多的社会责任,而不是单纯从经济效益出发看待问题。

一是保证产品的质量和安全。获得质量可靠、安全有保障的产品是消费者的基本权利。因此,企业除恪守法律法规和国家强制性标准、关于产品(包含服务)质量和安全性的规定外,还应针对新产品开发和技术升级可能造成的标准缺失或滞后改进生产技术,确保产品符合当时技术水平的质量和安全性要求。企业有责任及时弥补和消除产品使用过程中暴露出来的质量缺陷和安全隐患。

二是保证交易过程公平合理。企业在与消费者的交易中使用的格式合同、通知、声明和店堂告示等,应恪守公平原则。应使用通俗易懂的文字,合同中涉及消费者权益的重要条款应放在醒目位置或加以提示说明。企业不得倚仗其在市场、技术和资金方面的优势地位,在合同中做出对消费者不公平、不合理的规定。企业有义务保证交易程序的设计对消费者公平合理。例如,在签订合同前,给予消费者必要的审看条款的时间;向消费者交付产品后,给予合理的验收时间和便利条件;大宗交易(如房产、保险)宜设定犹豫期,赋予消费者在一定时间内解除合同的权利;等等。为保护消费者的利益,企业还应积极保护及谨慎使用商标、专利等知识产权,及时就品牌被他人冒用或混淆的情况向消费者做出提醒。

三是提供准确的产品信息及充足的资讯。获知产品的真实情况是消费者的权利。消费者只有在知情权得到保障的前提下,才能行使选择权。因此,企业在产品宣传中的义务并不仅限于法律所规定的“不从事引人误解的虚假宣传”,而是应向消费者提供真实、正确、全面、实用并且可比较的资讯。企业在宣传中所标示的产品价格、质量、用途、购买优惠等资讯必须真实有效,用于推销产品的宣传资料及广告的内容必须全面,不应仅向消费者提供有利于企业的产品特性和技术资料。

四是建立完善的客户服务体系和投诉处理机制。在客户服务方面,企业应创建对产品进行公开反馈的环境,根据消费者的需要,提供有针对性的基础服务(如选购指导、技术支持、维修、退换货服务等)和增值服务(如产品维护、保养、升级、异地重新安装以及向消费者提供个性化服务等)。向消费者提供便捷的联络渠道,制订切实可行的客户服务承诺和流程,根据企业向消

费者提供基础服务和增值服务的要求,设置必要的网点,配备专业的技术人员,开展消费者满意度调查,进行与消费者及社区各阶层的对话等。在投诉处理方面,企业应树立以消费者为中心的投诉处理理念,建立适应企业规模、符合消费者要求的投诉管理机制,以双方共同得益为宗旨解决消费争议,而不拘泥于该争议的责任归属或法律法规对赔偿幅度的设定。为避免消费者处于不利地位,投诉处理程序的辅助信息应容易理解和运用。投诉处理应公平、公正、公开、合理,整个投诉处理过程对消费者应是免费的。当投诉不能通过内部机制解决时,应让消费者知道其他解决消费争议的途径,如向消费者权益保护委员会投诉、申请仲裁或提起诉讼等。

五是尊重消费者的人格权和个人隐私。企业有责任尊重消费者人格权,不应该从纯商业的角度将消费者视作销售对象和利润来源。保障消费者的隐私权是企业尊重消费者人格权的核心内容。信任是交易的基础,如果消费者获知有关交易记录和个人信息被企业泄露给他人,必定会对企业失去信任。因此,未经消费者同意,企业不应在宣传中使用消费者的姓名、荣誉、肖像及披露消费者的交易记录。只能在销售产品、客户服务和投诉受理的过程中善意地、合理地使用有关信息,而不得将有关信息有偿或无偿地转让给第三人。同时,企业应通过制订消费者交易记录和个人信息的保密机制,确保各级员工都认识到其重要性及承担相应的保密责任,并将上述机制告知消费者,以建立企业与消费者的互信基础。

(3) 企业对员工承担的社会责任。现代企业实施的是以人为本的管理方式,其成功越来越离不开创造性的、训练有素的、富有激情和献身精神的员工的积极合作。员工是企业中最重要的资源,也是企业最重要的利益相关者,通过创办企业带领员工共同致富,让员工生活得更体面、更有尊严,也是社会责任的表现。

一是应当为员工营造一个良好的工作环境。工作环境的好坏直接影响到员工的身心健康和工作效率,因此,企业不仅要为员工营造一个安全、关系融洽、压力适中的工作环境,而且要根据本单位的实际情况为员工配备必要的设施,进行劳动保护,关心员工身心健康。

二是要定期或不定期对员工进行培训。贯彻人才强企战略,保障员工接受职业技能、企业价值理念、科学文化素养等培训,促进员工的全面发展,提高适应激烈竞争的能力。有社会责任感的企业不仅要根据员工的综合素质把他安排在合适的工作岗位上,做到人尽其才,才尽其用,而且在工作过程中要根据情况对他进行培训,这样既满足了员工自身的需要,也满足了企业的需要。

三是要尊重职工人格,不歧视员工。现代企业的一个显著特征是员工队伍的多元化,为了调动各方面的积极性,企业应建立与市场经济要求相适应的激励和约束机制,形成合理有序的收入分配秩序,明确工时与工资标准,支付工资不能低于法律或行业最低标准;要同等对待所有员工,做到同工同酬。

四是以人为本,切实维护员工的合法权益和正当利益。研究落实职代会、厂务公开等企业民主管理制度与现代企业制度的有效结合,让职工参与企业管理;在企业改革、改制、重组中,建立健全职工维权机制,确保职工反映意愿和问题的渠道畅通,切实维护职工合法权益。

(4) 企业对竞争者承担的社会责任。在经济生活中,竞争有它不可替代的功能,企业之间的公平竞争对于处在市场环节上的企业而言是十分必要的,它是促使经济效率发挥的一个不可或缺的条件。竞争和交易过程的公平合理是市场经济有效性的根本保证。通过企业间的公平竞争,市场机制优胜劣汰的作用得以发挥,促使企业降低成本、提高质量、改善管理、积极创新,从而实现提高效率和优化资源配置的目标。消费者也能以更低的价格购买到更高质量的产品。然而,市场竞争又是一种有序竞争,市场经济下,企业不仅要讲究“竞争”,更要树立“合作”的意识。因此,企业首先要摒弃“同行是冤家”的狭隘思想,建立起与其替代者、互补者甚至是直接竞争

者合作共存的观念,借助其他企业和组织的资源和力量,为自己的经济目标服务,这才是现代市场经济中企业的生存之道。因此,企业在竞争和交易过程中应采用公道的商业操守,在遵守国家关于公平竞争、反垄断和消费者权益保护方面法律法规的同时,还必须做到在经营中不采用任何不正当竞争的手段。

(5) 企业对环境承担的社会责任。保护环境免受企业经营的冲击是企业的核心责任。随着全球经济的发展,环境日益恶化,特别是大气、水、海洋的污染日益严重,野生动植物的生存面临危机,森林与矿产过度开采,给人类的生存和发展带来了很大威胁,环境问题成了经济发展的瓶颈。为了人类的生存和经济持续发展,企业一定要担当起保护环境、维护自然和谐的重任。企业对环境承担的社会责任主要包括维护环境质量,使用清洁能源,共同应对气候变化,保护生物多样性等。这要求企业必须努力保证生态效益,以“绿色产品”和“生态技术”为研究和开发的主要对象,并设法达成产品与服务完整的生命周期。

一是要大力发展循环经济。循环经济是一种建立在物质不断循环利用基础上的经济发展模式,要求经济活动按照自然生态系统的模式,组织成资源—产品—消费—再生资源的物质反复循环利用的生产与再生产过程,使其生产和消费过程中基本上不产生或只产生很少的废弃物,最大限度地减少对环境产生的压力。

二是要努力推进清洁生产。清洁生产是降低排放强度,缓解环境压力,实现污染由末端控制转向全过程控制的必由之路。清洁生产体现的是“预防为主”的方针,从改造产品设计、替代有毒有害材料、优化生产工艺和技术装备、废物综合利用等多环节入手,达到“减污、增效”的目的。

(6) 企业对社会承担的社会责任。企业要意识到自己是社会的一个主要部分,必须遵守法律、现存规则以及国际标准等。同时,企业有权利、也有责任为社会的发展做出自己的贡献。

一是要依法经营,诚实守信,维护市场经济秩序。市场经济是法制经济,也是信用经济。目前,我国市场经济法律体系不够完备,社会商业信用体系不够健全,市场经济秩序还很不规范。企业应严守法律,诚信为本,以自身行动为维护市场经济秩序做出积极贡献,也是一种重要的社会责任。

二是要扶贫帮困,积极参与社会公益事业。企业发展离不开国家政策的扶持和社会公众的支持,回报社会也是企业应尽的责任和义务。企业发展壮大了,有了一定的经济效益和资本后,就应当增强关注民生、回报社会的责任意识,弘扬中华民族传统美德,热心参与公益事业,以自己的爱心和行为回报和反哺社会。

三是企业要在做强做大的过程中,不断增加社会就业。随着事业的发展,企业应尽可能多地帮助社会解决就业问题。这方面有两条途径:其一是通过增加投资,新增项目,扩大就业;其二是提倡各企业科学安排劳动力,扩大就业门路,创造不减员而能增效的经验,尽量不要把人员推向社会而加大就业压力。

2. 企业承担社会责任的意义

(1) 企业承担社会责任,能够有效地促进人与自然的和谐发展。纵观西方国家的工业发展史,不看重绿色 GDP 的增长、不注重资源开发与技术创新、不注重环境保护和治理,付出的代价是非常大的。我国是一个人均资源紧缺的国家,因此,企业在追求赢利、提高利润的同时,应站在全局立场上,坚持可持续发展,高度关注节约资源,切实承担其社会责任。承担社会责任意味着企业会采取环境保护政策,采用各种方式开发和改造节能、节材、环保项目,把企业生产过程中消耗的资源尽可能地再进行回收和再利用,实施可持续发展战略。

(2) 企业承担社会责任,可以实现人与人、人与社会的和谐发展。从拖欠工资到特大矿难事

故,这一切问题显示出,企业不承担社会责任会给社会带来极大的危害。从2005年至今,社会各界要求企业履行社会责任的呼声不断。当前要实现政府极力倡导的科学发展观和和谐社会,企业社会责任问题就必须解决。

一是通过企业自身的管理促进人与人、人与社会之间的和谐发展。企业职工的身体和心理满意状况牵涉到整个社会的发展与稳定。社会责任型企业会重视人的价值,以人为本,激发人的主体意识、竞争意识,切实保障员工的经济、政治和文化权益,使企业员工队伍保持和谐稳定,避免了劳资冲突,从而对整个社会和谐稳定做出贡献。

二是通过企业社会责任管理实现对社会各方面利益群体之间的和谐发展。双赢互利是和谐社会的要旨,同样也是“以人为本,全面、协调、可持续发展”的科学发展观的要旨。意味着企业会以诚信的方式经营,公平竞争,这样就会为企业界带来一股清流;意味着企业不会为牟取利润损害消费者的利益,可避免社会矛盾的引发;意味着企业会关注社区、环境的状况,这使企业体现了社会公民的职责。

三是赞助教育、文化等公共事业的建设以帮助弱势群体。教育、文化等公共事业的建设,对一个国家的发展极为重要。目前我国的人均GDP还很低,国家对教育、文化等公共事业的投资能力有限,企业在公共事业方面的社会责任投资,可以提高国家教育、文化等方面的发展水平,从而提高全民身心素质和文化素养。企业进行慈善事业、志愿行动等各种形式的活动,可在帮助残障人群、孤儿、孤寡老人、贫困者等方面发挥特殊的作用。

(3)企业承担社会责任,有助于企业实现可持续性发展。企业社会责任活动可作为一种战略,创造出一种竞争优势,进而开发出一套独特的促进企业发展的工具。企业社会责任被看做一套广泛的政策、实践、计划,这些都被整合到整个企业的经营、供应链和决策过程,分布在企业从事商业活动的任何一个角落。企业社会责任渗透在企业经营的每一寸空间,它提供给企业一个进行战略管理的环境扫描的工具,帮助企业以动态的方式把握其优势与劣势,从而制订更具可持续性的发展战略。企业社会责任不仅可获得国际市场的入场券,突破种种贸易壁垒,而且对于快速提升企业品牌形象,提高企业在国际市场上的竞争力能起到至关重要的作用。

3.3.3 提升企业社会责任的有效途径

1. 加强宣传教育,强化企业承担社会责任的主动意识

世界范围内许多知名企业都非常重视社会责任问题,因而赢得了社会及公众的认同,保持了企业经久不衰的发展态势。摩托罗拉公司在环保、健康、安全等方面已经成为全球在该领域内的典范。企业应从战略的高度思维,追求长期效益,充分认识企业与社会密切关系,提高承担社会责任的主动意识,在社会中树立良好的企业信誉,强化企业自律精神,尽可能多地、积极主动地承担社会责任。

2. 健全法律法规,建立企业承担社会责任的监督与约束机制

健全企业承担社会责任的监督和约束机制的关键环节在于政府和社会。从政府方面看,应从维护社会利益和保证社会正常运转的需要出发,以社会公众利益代表和社会公众管理者的身份,通过国家立法的形式和行使政府权力的形式,建立规范、明确的企业承担社会责任的有关法律、法规约束体系,同时,大力强化执法力度。从社会方面看,应充分发挥舆论媒介和消费者协会、工会等社会群众团体组织的作用,加强社会对企业承担社会责任的监督,形成多层次、多渠道的监督体系,以形成企业承担社会责任的社会氛围。

3. 建立企业社会责任日常管理体系

企业必须将履行社会责任的要求融入企业运营的全过程和日常管理,完善公司各部门、各单

位、各岗位的工作职责、管理要求与行为守则。企业社会责任日常管理体系是对企业现有的日常管理体系的改进、丰富和完善。企业各部门、各单位、各岗位的日常管理要全面落实履行社会责任的要求，在制度、资源和人员上保障企业运营满足安全、高效、绿色、和谐的要求，确保企业全面、全员、全过程履行社会责任。

4. 建立全社会企业信用体系

近些年，由于一些企业诚信观念薄弱，导致经济活动中的社会信用出现了危机，企业三角债、银行坏账比重呈上升趋势，经济犯罪不断出现。这些现象的出现不仅破坏了正常的经济秩序，也制约了经济的发展。社会信用体系的建立和完善，有助于企业树立良好的形象，可以推动企业文化建设，使社会责任不再只是一种道德的呼吁，而是一种直接和利益挂钩的有效机制。

5. 建立企业社会责任业绩考核体系

对公司整体、各部门、各单位以及员工个人履行社会责任的行为和结果符合职责要求和考核目标的程度进行具体评价与奖惩安排，旨在建立促进公司履行社会责任的激励与约束机制，由公司社会责任业绩考核制度和业绩考核程序等组成，是公司业绩考核体系和全员绩效管理的重要组成部分。其中，建立企业社会责任业绩考核制度，是公司全面履行社会责任的机制保障。如果企业没有建立有效的社会责任业绩考核体系，企业履行社会责任的效果就难以衡量，企业也难以有进一步履行社会责任的目标和方向，企业也难以持续履行社会责任。企业应坚持效果导向，循序渐进，持续改进，完善企业社会责任考核内容、标准与方法，不断提升企业社会责任管理能力。

6. 实行企业社会责任信息披露制度

建立企业社会责任信息披露的程序，健全企业社会责任信息披露的渠道，向利益相关方提供必要的信息，并且接受利益相关方监督和管理的运作体系。通过建立多层次、多角度、多渠道的信息披露渠道，完整、准确、及时地向利益相关方提供企业在履行社会责任方面的信息，有助于各方形成共识，赢得信任，建立与利益相关方和谐的关系往来。

7. 增强企业承担社会责任的能力

从政府方面看，应加强宏观调控，通过战略性改组，本着“抓大放小”的原则，积极支持和发展一批大企业，提高规模效益，这既可增强企业承担社会责任的能力，又可增强其在国际大市场中的竞争力；从企业方面看，应尽快转变观念，积极主动地与社会交往，树立为社会提供高质量产品或服务的意识，赢得社会的认可，尽可能多地为社会承担责任，以求企业自身的长远发展。

课后练习



复习与思考：

1. 组织环境分析的主要内容是什么？管理与环境之间的关系如何？
2. 什么是管理道德？管理道德包含哪些内容？
3. 简述道德观的四种类型。
4. 影响管理者道德素质的主要因素有哪些？
5. 结合目前我国企业管理道德水平的状况，论述提升管理道德的主要途径。
6. 如何理解企业的社会责任？
7. 企业应当承担哪些社会责任？
8. 怎样提升企业的社会责任？



实务训练：

一、案例分析

陈馅月饼事件看管理道德沦落原因、如何提升企业道德水平

2001年9月，某食品厂因为将上年霉变的月饼加工成新月饼销售而被中央电视台曝光。随后，全国媒体一片哗然，与该食品厂没有任何资产和管理关系的全国其他20余家冠名企业都被市场视为“过街老鼠，人人喊打”，整个月饼市场在一年一度的月饼销售旺季普遍陷入困境，使当年全国的月饼销售量较上年至少减少四成，冲击巨大。

针对中央电视台的报道，该食品厂随即发表声明称：“我公司绝无在月饼生产中使用发霉或退回的馅料生产月饼……对蓄意歪曲事实、毁损我公司声誉的部门和个人，我公司将依法保留诉讼的权利。”

事实是：2001年9月3日，有关卫生监督管理部门在当天下午紧急赶到该食品厂，对其加工现场进行监督检查。检查的情况是：70箱“山楂细蓉”的保质期只有3个月，但桶上标注的日期却是2000年6月18日；大桶“莲蓉”的生产日期为2000年11月19日；保质期最多一年的月饼专用添加剂，该厂使用的竟然是1995年生产的；10余袋已经包装好的“莲蓉迷你月饼”的生产日期竟是2001年9月5日。

另据知情人介绍，该食品厂是从1993年开始回收卖不完的月饼，来年再用的。央视记者说：“在当地我还采访了该食品厂存放（回收）月饼的冷库，在他们的登记卡上清清楚楚地写着冷藏物品的名称、时间，而且冷库的工人都表示，自己不会去买这种品牌的月饼，可就是没有人向有关部门反映，这种淡漠令人难过。”

该食品厂的负责人对此的解释是：“全国范围内，这是一种普遍现象。月饼是季节性很强的产品，每个厂家都想抢月饼市场。这个市场很难估量，没有一个厂家做几个卖几个，都用陈馅做新馅。”该厂许多员工还介绍，自从其担任经理后就大权独揽，一手遮天。原来近500名员工大部分下岗或离去，还有相当部分员工被开除，只剩下60多名正式技术员工在岗。前几年有一些员工向地方媒体举报过该食品厂陈馅月饼内幕，当地一家电台曾做过报道，但未引起当地主管部门的注意。而该食品厂的负责人对此不仅不思悔改，还对涉嫌举报人进行打击报复，他在有关会议上公开宣称：“只要有钞票，没有摆不平的事！”

2001年10月15日，该食品厂宣布停业，2002年2月，食品厂以经营不善、资不抵债为由向法院提出破产申请。目前，该厂已拖欠货款2000多万元，而企业本身的资产只有500多万元。2002年2月4日，法院已经受理此案。

分析：

- (1) 影响食品厂管理道德的因素有哪些？
- (2) 如何改善管理道德？

二、实践训练

1. 实训项目

要求学生通过去图书馆、上网等方式查阅有关资料，了解中国企业的社会责任表现。

2. 实训目的

通过案头调查，增强学生对我国的企业社会责任感现状的感性认识，并且提高学生的管理道

德修养。

3. 实训组织

该实训项目由指导教师与实训班级利用实践教学时间组织进行。

(1) 全班同学前往图书馆阅览室或通过课下上网的方式查阅有关企业社会责任的资料。

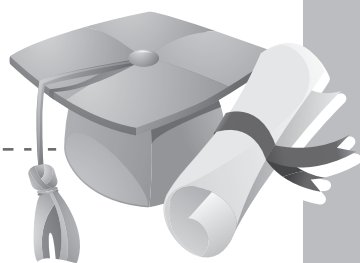
(2) 将全班同学分成若干组，每组同学通过共同讨论和交流，撰写一份企业社会责任的分析报告。

(3) 每个小组派一名发言人，在课堂上发表本小组的看法和意见。

(4) 每小组把分析报告上交给任课教师。

4. 实训考核

由教师根据分析报告与发言表现评估打分。



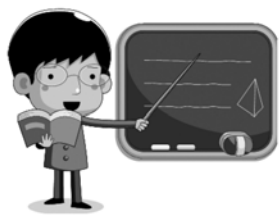
第二篇



管理职能篇

- | | | | |
|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 第
7
章 | 第
6
章 | 第
5
章 | 第
4
章 |
| 控制
职能 | 领导
职能 | 组织
职能 | 计划
职能 |





第 4 章

计划职能



内容提要

本章的内容主要包括计划、目标管理、决策和战略。计划是管理过程中非常重要的一项职能，在开展管理活动、降低风险、提高效益等方面作用显著。任何组织都需要制订目标，组织目标具有导向、凝聚、激励和考核评价作用。决策是管理的核心，整个管理过程都是围绕着决策的制订和组织实施展开的。组织的高层管理者必须高度重视战略问题，进行战略管理是其职责所在。



学习目标

知识目标

1. 了解计划的类型和计划工作的程序
2. 掌握目标管理的方法和实施程序
3. 了解决策的基本类型、原则和科学决策的过程
4. 理解战略管理的类型

技能目标

1. 具备运用多种方法编制计划的能力
2. 具备进行定量决策分析的能力
3. 具备战略环境分析以及 SWOT 分析的能力



案例导入

北京松下公司的计划工作

北京松下彩色显像管有限公司（以下简称北京松下）是中外合资企业，自建成投产以来，北京松下以良好的经营业绩确立了在我国工业界的地位。曾经连续多次被评为全国“三资”企业中高营业额、高出口额的十大“双优”企业。

北京松下高度重视计划工作，他们常说：“制订一份好的计划就意味着工作完成了一半”“什么是管理，执行计划就是管理”。公司对职员考核的五条标准中，一个重要标准就是制订计划的能力。

每年年初，公司总经理都要召开经营方针发表会以制订计划，设定公司该年度的努力目标。根据公司的经营方针，各部门都要有该年度的活动经营方针，都要制订该年度的活动计划，设定目标。制订计划的目的在于推动以目标管理为中心的事前管理，克服无计划的随机管理。公司总经理曾经形象地说：“等着了火再去泼水傻瓜都会，管理的责任在于防止火灾的发生。”

北京松下最具代表性的就是推行“事业计划”，它的编制往往始于该财政年度的前几个月，

其内容包括生产、销售、库存、设备投资、材料采购、材料消耗、人员聘用、工资基准数等一系列详细计划，并以此为前提的资金计划、利润计划和资产负债计划。“事业计划”的一个特点就是以资金形态来表现计划的严谨性，计划的详细程度大于决算的详细程度。“事业计划”来自于全体职工的集体智慧，其中的“标准成本”、“部门费用预算”等，使职工们看到各自的岗位与经济责任。总之，“事业计划制”的实施大大地加强了企业从投入到产出经营活动的可控性，指明了全体职工为实现经营目标而协调努力的方向。

北京松下不仅注重计划的制订，更注重计划的实施情况并予以检查确认，提出改善措施环节。在北京松下它被称为“把握异常”与“防止问题再发生”，这是日常管理的基本点与着眼点。公司经常强调要有问题意识，就是说在制订计划的时候能否事前预计到种种问题的发生，问题发生时能否及时正确地处理。北京松下的口号是：问题要预防在先，一旦发生了，要努力使同样的问题不发生第二次。工作今天要比昨天好，明天要比今天强。

4.1 计划

古人云：“有备无患，凡事预则立，不预则废。”说的就是计划工作的重要性。管理是对资源进行优化配置的过程，要把资源协调好需要时间，且离不开计划，没有计划或计划不周都会降低管理的效率，甚至直接影响到组织目标的实现。在日常生活中，许多组织应该说是明确目标的，但总也不能达成目标，为什么？很大程度上是因为没有具体的实施计划，使得许多目标成为“口号”。因此，有效的计划工作是为达成目标而提供的一种合理的实现方向。正如哈罗德·孔茨认为：“计划工作是一座桥梁，它把我们所处的这岸与我们要去的对岸连接起来，以克服这一天堑。”有效的计划能有效地配置资源；有效的计划有助于及时预见危险，发现机会，早做准备，防患于未然；有效的计划能提高效率，调动积极性；有效的计划是控制工作的基础。

4.1.1 计划概述

1. 计划的含义

计划可以从名词、动词两种词性去理解。从名词意义上讲，计划是对组织未来一段时期内活动的内容、方向以及方式方法的预测与安排处理。从动词意义上讲，计划是管理者为了达到既定目标而制订行动方针的过程，即在时间和空间两个维度上进一步分解任务和目标，选择任务和目标实现方式、进度规定、行动结果的检查与控制等。无论在名词意义上还是在动词意义上，计划内容都常用“5W1H”来表示。

“做什么”(What to do)：即明确组织的使命、战略、目标，以及行动计划的具体任务和要求，明确一个时期内的中心任务和工作重点。例如，组织在未来多长的时间内要达到什么样的战略目标；企业年度生产计划中确定主要生产哪些产品、生产多少。

“为什么做”(Why to do)：即提供制订计划的依据。实践表明，计划工作人员对组织的宗旨、目标和战略了解得越清楚，认识得越深刻，就越有助于他们在计划工作中发挥主动性和创造性。

“何时做”(When to do)：即规定计划中各项工作的开始和完成的时间，也就是制订进度，以便对计划的实施进行有效的控制和对组织的能力及资源进行平衡。

“何地做”(Where to do)：即规定计划的实施地点或场所，了解计划实施的环境条件和限制，合理安排计划实施的空间组织和布局。

“谁去做”(Who to do)：即规定由哪个部门、哪个人具体负责哪一项工作。例如，企业开发一种新产品，要经过产品设计、样机试制、小批试制和正式投产几个阶段。在计划中要明确规定

每个阶段由哪个部门、哪个人负主要责任,哪些部门协助,各阶段的接口处由哪些部门和哪些人员参加鉴定和审核等。

“怎么做”(How to do):即制订实施计划的措施以及相应的政策和规则,对资源进行合理分配和集中使用,对人力、生产能力进行平衡,对各种派生计划进行综合平衡等。

2. 计划的特征

(1) 目的性。组织是经过精心安排的合作去实现目标而得以生存和发展的。计划工作旨在促使组织目标的实现。在计划工作过程的最初阶段,制订具体、明确的目标是其首要任务。计划工作不仅要使今后的行动集中于目标,还要预测并确定哪些行动有利于达到目标,哪些行动不利于达到目标或与目标无关,从而指导日后的行动朝着目标的方向迈进。

(2) 首要性。计划在管理职能中处于首要地位,这主要是由于管理过程当中的其他职能都是为了支持、保证目标的实现。只有在明确目标之后才知道需要什么样的组织结构和什么素质的人员,如何最有效地去领导成员,以及怎样控制组织和个人的行为不偏离计划等。所有这些组织、领导、控制职能都是依计划而转移的。因此,如果要使其他所有管理职能发挥效用,必须首先制订好计划。

(3) 普遍性。虽然计划工作的特点和范围随着各级主管人员职权的不同而不同,但计划工作是全体主管人员的一项共同职能。任何层次的管理者都要从事计划工作。通常,高层管理人员负责制订战略性的计划,下级负责具体计划的制订。这主要是因为人的能力有限,而现代组织的工作又是如此繁杂,即使是最聪明最能干的领导人,也不可能包揽全部计划工作。此外,为了有效地做好计划工作,必须给予不同的主管人员一定程度的自主权和制订计划的责任,这有助于计划的执行和目标的实现。

(4) 效率性。计划工作的任务,不仅要确保实现目标,而且要从众多方案中选择最优的资源配置方案,以合理利用资源和提高效率。计划工作的效率是以实现组织的总目标和一定时期的目标所得到的利益,扣除为制订和执行计划所需要的费用和其他预计不到的损失之后的总额来测定的。因此,只有实现收入大于支出,才能真正体现出计划的效率性。

(5) 创新性。计划工作总是针对需要解决的新问题和可能发生的新变化、新机会而做出决定的,而新问题和可能的新变化、新机会是没有先例的,因此它是一个创造的过程。成功的计划依赖于创新。

3. 计划的作用

组织的活动不但受到内部环境的影响,还要受到许多外来因素的影响和制约,组织要不断地适应这种复杂的、变化的环境。只有科学地制订计划才能协调与平衡多方面的活动,求得组织的生存和发展。一个科学性、准确性很高的计划,将起到事半功倍的作用;相反,若是一个科学性、准确性很低的计划,则会事倍功半,甚至一无所得。因此,制订计划的工作是十分重要的。其重要性主要表现在以下几方面。

(1) 计划是管理者指挥的依据。管理者在制订计划之后,还要根据计划进行指挥。他们要分派任务,要根据任务确定下级的权力和责任,要促使组织中的全体人员的活动方向趋于一致而形成一种复合的、巨大的组织化行为,以保证达到计划所设定的目标。如国家要根据五年计划安排基本建设各项项目的投资,企业要根据年度生产经营计划安排各月的生产任务、新产品开发和技术改造。管理者正是基于计划来进行有效的指挥。

(2) 计划是管理者提高效益的方法。计划工作的一项重要任务就是要使未来的组织活动均衡发展。通过对计划进行认真的研究,消除不必要的活动所带来的浪费,避免在今后的活动中由于缺乏依据而进行轻率判断所造成的损失。计划有利于组织中各成员统一思想,激发干劲,组织中

成员的努力将合成一种组织效应,这将大大提高工作效率从而带来经济效益。此外,计划工作还有助于用最短的时间完成工作,减少迟滞和等待时间,减少盲目性所造成的浪费,促使各项工作能够均衡稳定地发展。计划将组织活动从时空角度进行分解,来对现有资源的使用进行合理的分配,通过规定组织的不同部门在不同时间从事何种活动、告诉人们何地需要多少数量的资源,从而为组织筹集资源提供依据,使组织的可用资源充分发挥作用并降低成本,有利于更经济地进行管理。

(3) 计划是管理者进行控制的标准。计划和控制是一个事物的两个方面。未经计划的活动是无法控制的,控制活动就是通过纠正脱离计划的偏差来使活动保持既定的方向。主管人员如果没有计划规定的目标作为测定的标准,就无法检查其下级完成工作的情况;如果没有计划作为标准,就无法测定控制活动。计划为控制工作提供了标准,没有计划,指导控制就会变得毫无意义,如图 4.1 所示。

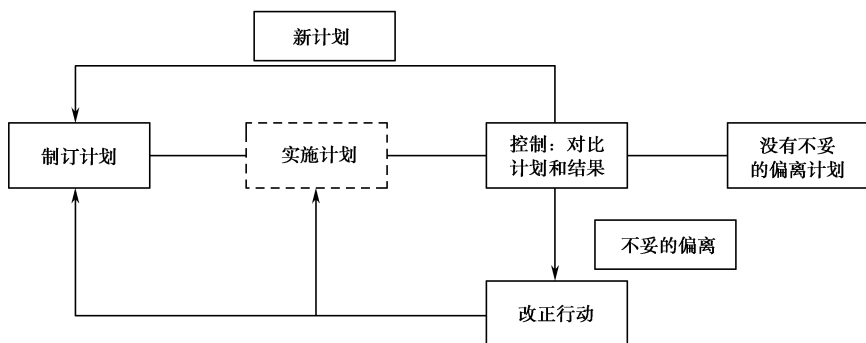


图 4.1 计划是控制的标准

(资料来源:哈罗德·孔茨.管理学.北京:经济科学出版社,1998,第67页)

(4) 计划是管理者降低风险的手段。计划是面向未来的,而未来又处于不断变化之中。变化对管理而言,既可能是机会也可能是风险,管理者可以通过科学有效的计划来降低风险、掌握主动权。管理者可以针对未来的变化进行预测,根据过去的和现在的信息来推测将来可能出现哪种变化,这些变化将对达成组织目标产生何种影响,在变化确实发生的时候应该采取什么对策,并制订出一系列备选方案。一旦出现变化,就可以及时采取措施。通过计划工作,进行科学的预测可以把将来的风险降到最低程度,减少不确定性因素和变化带来的不利影响。

4. 计划的类型

依据不同的侧重点,可以将计划做划分,常见的计划分类方法有以下几种。

(1) 按计划的期限分类。按计划的期限划分,可以将计划分为短期计划、中期计划和长期计划。一般说来,人们习惯于把1年或1年以下的计划称为短期计划;1年到5年的计划称为中期计划;而5年以上的计划称为长期计划。当然,这种划分不是绝对的。比如,一项航天发展项目的短期实施计划可能需要5年;而一家小的制衣厂,由于市场变化较快,它的短期计划仅能适用两个月。

在这三种计划中,通常长期计划主要是方向性和长远性的计划,它主要回答的是组织的长远目标与发展方向以及大政方针问题,通常以工作纲领的形式出现。中期计划是根据长期计划制订的,它与长期计划相比较为具体,是考虑了组织内部与外部的条件与环境变化情况后制订的可执行计划。短期计划则比中期计划更加详细具体,它是指导组织具体活动的行动计划,一般是中期计划的分解与落实。在一个组织中,长期计划与中短期计划之间的关系应是“长计划,短安排”,

即为了实现长期计划中提出的各项目标,必须制订相应的中短期计划并加以落实,而中短期计划的制订又必须围绕长期计划中的各项目标展开。

(2) 按计划的综合性程度分类。按计划的综合性程度划分,可以将计划分为战略计划和战术计划。

战略计划是指应用于整体组织,为组织未来较长时期(通常为5年以上)设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。其基本特点是:①长期性和整体性;②计划所包含的时间跨度长,涉及范围广;③计划内容抽象、概括,不要求直接的可操作性;④不具有既定的目标框架作为计划的着眼点和依据;⑤方案往往是一次性的;⑥计划的前提多是不确定的,计划结果也往往带有高程度的不确定性。

战术计划是指规定总体目标如何实现的细节性的计划,其需要解决的是组织的具体职能部门在未来各个较短时期内的行动方案。其基本特点是:①计划所涉及的时间跨度比较短,覆盖范围也较窄;②计划内容具体、明确,并通常要求具有可操作性;③计划的任务主要是规定如何在已知条件下实现根据组织总体目标分解而提出的具体行动目标;④计划的风险程度较低。

如果说战略计划侧重于确定组织要做“什么事”(What)以及“为什么”(Why)要做这件事,那么战术计划则是规定需由“何人”(Who)在“何时”(When)、“何地”(Where),通过“何种办法”(How),以及使用“多少资源”(How much)来做这件事。简单地说,战略计划的目的是确保组织“做正确的事”,而战术计划则旨在追求“正确地做事”。

(3) 按计划的表现形式分类。按计划的表现形式划分,可以将计划分为宗旨、目标、战略、政策、规则、程序、规划和预算等。这几类计划的关系可描述为一个由上到下的等级层次,如图4.2所示。

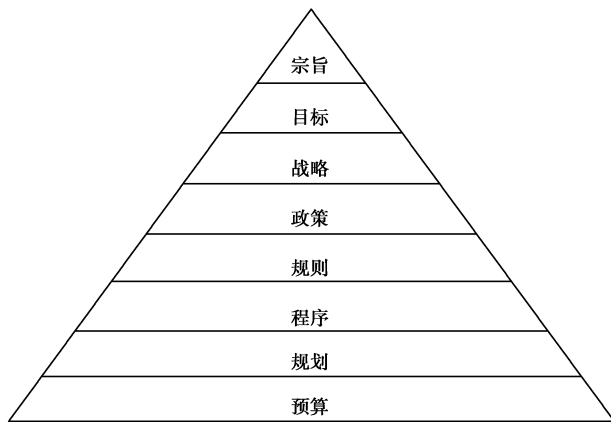


图 4.2 不同表现形式的计划

① 宗旨。各种有组织的集体经营活动,如果有意义的话,至少都应当有一个目的或使命。这种目的或使命是社会对该组织的基本要求,我们称之为宗旨。例如,医院的宗旨是治病救人,研究院所的宗旨是科学研究,大学的宗旨是教书育人和科学研究。

② 目标。在宗旨指导下,具体规定组织及其各个部门的经营管理活动在一定时期要达到的具体成果称为目标。例如,教书育人和科学研究是一所大学的宗旨,但一所大学在完成自己宗旨时会进一步具体化不同时期的目标和各院系的目标,比如最近5年培养多少人才,完成多少科研课题,发表多少学术论文等。目标不仅是计划工作的终点,而且也是组织工作、领导工作和控制活动所要取得的结果。目标通常由一系列的指标构成。

③ 战略。战略是指组织为实现其宗旨和目标而确定的组织行动方向和资源配置纲要。战略是指导全局和长远发展的方针,指明方向、重点和资源分配的优先次序即可,不是要具体地说明组织如何实现目标。

④ 政策。政策是组织在决策或处理问题时,用来指导和沟通思想与行动的方针和明文规定。例如,某组织的一项人事目标是“在5年内大大提高职工的素质”,相应的人事政策是“在今后5年中仅招收学有专长的职工”。政策指明组织活动的方向和范围,有助于主管人员授权,以鼓励下级在规定的范围内自由处理问题,主动承担责任。制订政策时要注意一定的连贯性,否则会造成员工和下级主管人员的无所适从和短期行为。

⑤ 规则。规则是一种最简单的计划。它是针对具体场合和具体情况,允许或不允许采取某种特定行动的规定,即每一步工作时所应遵循的原则和规章,因此它对人的行为具有最强大的约束力。例如“厂内禁止吸烟”就是一条规则。规则不同于政策。政策的目的是指导行为,并给执行人员留有酌情处理的余地;而规则虽然也起指导行动的作用,但是在运用规则时,执行人员没有自行处理权。规则也不同于程序,它指导行动但不说明时间顺序。

⑥ 程序。程序也是一种计划,它规定了处理那些重复发生的例行问题的标准方法。程序的实质是对所要进行的活动规定时间顺序,是用来指导行动的一系列工作步骤。程序是多种多样的。例如,在组织的上层主管部门有重大决策程序、预算审批程序、会议程序等;在中层职能管理部门有各自的业务管理程序。程序还是一种经过优化的计划,它是对大量日常工作过程及工作方法的提炼和规范。管理程序化水平是管理水平高低的重要标志,制订和贯彻各项管理工作的程序是组织的一项基础工作。

⑦ 规划。规划是计划的最主要表现形式。它是为实现既定方针所必需的目标、政策、规则、程序、任务分配、执行步骤、使用资源以及其他要素而制订的综合性计划。因此,需要有严格的管理技能、系统思考和行动的方法保证规划工作的各个部分彼此协调。规划一般是纲要性的,大的规划往往派生出许多小的规划。

⑧ 预算。预算作为一种计划,是以数字表示预期结果的一种报告书,因此也被称为“数字化”的计划。作为一种控制方法,预算能促使组织更细致、更精确地制订和协调各种计划。预算还可以帮助组织的高层和各级管理部门的主管人员,从资金和现金收支的角度,全面、细致地了解组织经营管理活动的规模、重点和预期成果。例如,某组织财务预算中的财务收支明细计划,详细地列出组织各管理部门的主要收支项目的金额和数量。

(4) 按计划的职能分类。这里的职能是指组织的部门职能,而不是管理的各项职能。按部门职能划分,计划可分为业务计划、财务计划和人事计划。其中,业务计划是组织的主要计划,具体包括新产品开发、物资采购、仓储后勤、生产作业、销售促进等内容;财务计划研究如何从资本的提供和利用上促进业务活动的有效进行;人事计划则分析如何为业务规模的维持或扩大提供人力资源的保证。财务计划与人事计划是为业务计划服务的,也是围绕着业务计划展开的。

(5) 按计划的明确程度分类。按计划的明确程度,可以将计划分为指令性计划和指导性计划。指令性计划是由上级下达的、具有行政约束力的计划,它规定了计划执行单位必须执行的各项任务,其规定的各项指标没有讨价还价的余地。例如,一个旨在增加利润的指令性计划,明确规定在未来1年中利润要增加10%。指导性计划是由上级给出的一般性的指导原则,具体执行具有较大灵活性的计划。该计划一方面没有明确的要求,因而具有较好的灵活性;另一方面,由于规定了一般性的指导原则,从而使其在多变的环境中具有较好的可控性。其灵活性和可控性的优点恰恰是指令性计划的局限性所在。

(6) 按计划的内容分类。按计划的内容,可以将计划分为综合计划和专项计划。综合计划一

般指具有多个目标和多方面内容的计划。如企业的年度生产经营计划,其中包括销售计划、生产计划、劳动工资计划、物资供应计划、成本计划、财务计划、技术组织措施计划等。这些计划都有各自的内容,但它们又互相联系、互相影响、互相制约,形成一个有机的整体。专项计划是指为完成某一特定任务而拟定的计划。综合计划与专项计划是整体与局部的关系。

(7) 按计划的重复性分类。按计划的重复性,可以将计划分为程序性计划与非程序性计划。西蒙认为组织的活动可分为两类:一类是例行的、重复出现的活动,对这类活动的决策称为程序化决策,与之相对应的计划工作就是程序性计划或常规计划,包括政策、标准方法和常规作业程序,所有这些都是用来解决常发性问题的;另一类活动是非例行的、不重复出现的活动,对这类活动的决策称为非程序化决策,与之相对应的计划工作就是非程序性计划或专项计划,包括为特定的情况专门设计的方案、进度表等,它用来处理一次性的、非重复性的问题。

4.1.2 计划的程序、编制方法和原理

1. 计划的程序

计划编制本身也是一个过程。为了保证编制的计划合理,确保组织目标的实现,计划编制过程中必须采用科学的方法。虽然可以用不同标准把计划分成不同类型,计划的形式也多种多样,但管理者在编制任何完整的计划时,实质上都遵循相同的逻辑和步骤。

(1) 确定目标。在估量机会的基础上为组织及其所属的下级单位确定计划工作的目标,即组织在一定时期内所要达到的效果。确定目标就是要解决计划工作的任务是什么、由谁去完成任务、怎样完成任务以及何时完成任务的问题。确定目标时应遵循客观、及时、量力、统筹和量化的原则。

(2) 确定前提条件。前提条件是指计划工作的假定条件,即执行计划时的预期环境。计划总是在未来的环境中执行的,因此确定前提条件,就是要通过预测和假设,估计未来环境中可能出现的影响计划实施的不确定因素,以估计这些因素的变化、发展趋势和影响程度的可能性和范围。确定前提条件并不是对将来环境的每一细节都要预测,而是仅对计划有重大影响的主要内容做出预测。按照所涉及的范围以及控制程度的不同,前提条件可分为内部的和外部的;可控的、不可控的以及部分可控的。一般组织外部前提条件属于不可控和部分可控条件,组织内部条件属于可控条件。

(3) 拟订可行性计划方案。目标确定后,组织应拟定各种实现计划目标的方案,以便寻求实现目标的最佳计划方案。拟定各种可行的计划方案,一方面要依赖过去的经验,已经成功的或失败的经验对于拟定可行的计划方案都有借鉴作用;另一方面,也是很重要的方面,就是依赖于创新。因为,组织内、外部情况的迅速发展变化,使昨天的方案不一定适应今天的要求,所以,计划方案还必须创新。另外,方案也不是越多越好。组织通常要对候选方案的数量加以限制,以便把主要精力集中在少数最有希望成功的方案的分析上。

(4) 评估与选择方案。按照目标和前提来权衡各种因素,比较各种方案的利弊,对各种方案进行评价。评价实质上是一种价值判断,它取决于评价者所采用的标准和对各个标准所赋予的权重。评估方案后,管理者根据组织的目标和要求来选择一个最优的可行方案,这是计划工作的关键。当有两个方案均可取时,必须确定出首先采取哪个方案,而将另一个方案也进行细化和完善,并作为后备方案。

(5) 制订派生计划。派生计划是总计划下的分计划,是总计划的基础。只有派生计划完成了,总计划的实现才有保证。比如,当一家公司决定推出新产品时,这个计划要包含很多派生计划,如雇佣和培训各种人员的计划、筹集资金计划、广告计划等。

(6) 编制预算。预算实质上是资源的分配计划。编制预算,一方面是为了计划的指标体系更加明确,另一方面是为了更易于控制计划的执行。定性的计划,往往在可比性、可控性和进行奖惩方面比较困难,而定量的计划,则具有较强的约束性。组织的全面预算体现为收入和支出的总额,所获得的利润或者赢余,以及主要资产负债表项目的预算。

2. 计划编制的方法

计划工作效率的高低和质量的好坏在很大程度上取决于采用的计划编制方法。计划工作的方法很多,下面介绍几种常用的有效方法。

(1) 滚动计划法。在计划的编制过程中,往往由于主、客观因素不断发生变化而产生一系列问题:一是原计划执行一定时期后脱离实际;二是一次编制出一定时期的计划,若不能瞻前顾后、上下配合,又难以使前、后期计划密切衔接。这样必然使计划不能发挥指导生产经营活动的作用,给组织的生产经营带来困难。因此,在执行计划的过程中由于环境和条件的变化等原因,需要对计划进行调整和修改,而滚动计划法是一种较好的制订与修改计划的方法。

滚动计划法是一种具有灵活性的、能够适应环境变化的长期计划编制方法。由于长期计划的计划期较长,影响它的不可控因素较多,很难准确地预测到各种影响因素的未来变化,因而很难确保长期计划的成功实施。采用此种方法,可以根据环境条件变化和实际完成情况,定期地对计划进行修订,使组织始终有一个较为切合实际的长期计划做指导,并使长期计划与中期计划、短期计划紧密衔接。

滚动计划的编制方法:在已编制出的计划的基础上,采用“近细远粗”的原则,每经过一段固定的时期(例如一年或一个季度等,这段固定的时期被称为滚动期),便根据变化了的环境条件和计划的实际执行情况,对原计划进行必要的调整,以确保实现计划目标。每次调整时,保持原计划期限不变,只将计划期限顺序向前推进一个滚动期。以下是一个五年期的滚动计划编制过程,如图 4.3 所示。

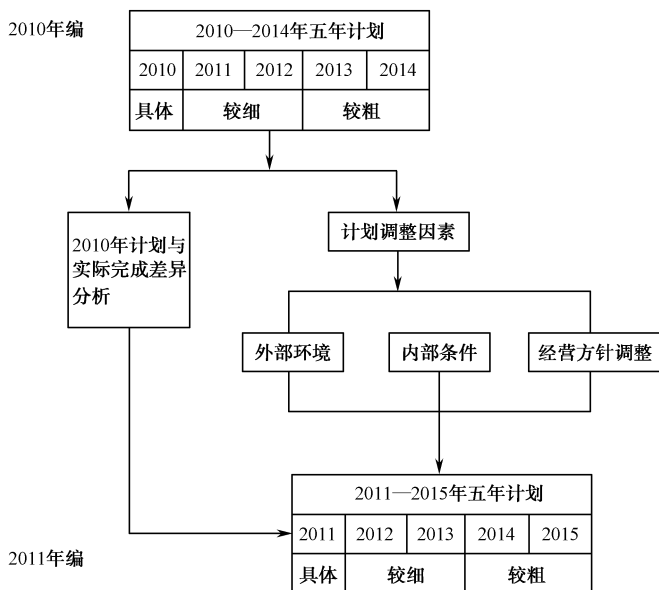


图 4.3 五年期的滚动计划

从上图可以看出五年计划的滚动程序。首先是编制出 2010—2014 年的五年计划,到 2011 年,组织根据上年计划的完成情况、客观条件变化等因素对原定的上期五年计划进行必要的调整,在此基础上再编制出 2011—2015 年新的五年计划。同理,到 2012 年再根据 2011 年计划的执行情

况、计划修正因素等编制出 2012—2016 年的五年计划。在编制时, 近期计划部分较详细, 远期计划部分较粗略, 如此不断地向前滚动, 不断地编制出各期计划。

滚动计划法的优点十分明显。

① 预见性。编制滚动计划, 可以连续地预测出下期计划的情况及存在的问题, 便于组织及早采取措施, 发展有利因素, 克服不利因素。

② 灵活性。编制滚动计划, 可以及时根据主、客观条件, 调整、修改计划, 提高组织的应变能力。

③ 均衡性。编制滚动计划既考虑了本期任务, 又要研究、预测下期情况, 因而易于做到各期计划均衡生产, 避免发生大起大落的现象。

④ 连续性。本期计划是在分析上期实际情况的基础上制订的, 既是上期计划的延续, 又是编制下期计划的基础, 因而可使前、后期计划密切衔接。同时也便于长期计划与年度计划, 年度计划与季度、月度计划紧密衔接, 可以充分发挥长期计划对短期计划的指导作用。

滚动计划法的缺点是编制计划的工作量太大, 但随着计算机的普及和辅助计算功能的加强, 这一难点问题已得到很好的解决。

(2) 网络计划法。网络计划法是运用网络理论, 通过编制作业明细表和绘制网络图来安排计划任务, 并对计划进行评价、审定的技术方法。

① 网络计划法的基本步骤。首先运用网络图形式表达一项计划中各种工作(任务、活动、过程、工序)的先后次序和相互关系; 其次进行网络分析, 计算网络时间, 确定关键工序和关键路线; 然后利用时差不断地改善网络计划, 求得工期、资源与成本的优化方案, 并付诸实施; 最后在计划的执行过程中, 通过信息反馈进行监督和控制, 以保证预定计划目标的实现。

② 网络图的绘制。网络图由箭线、结点、虚箭线和路线组成。以下是它们在网络图中的作用。

a. 箭线。箭线代表一项活动、工作、作业。由箭头和箭尾组成, 箭尾表示活动的开始, 箭头表示活动的结束。活动是要消耗资源和时间的, 活动时间一般写在箭线的下方, 活动的名称除用文字或代号表示外, 还可以用箭线的起始结点和结束结点的编号来表示, 一般写在箭线上面。箭线的长短与活动或作业所需的时间无关, 可长可短可弯曲, 但不能中断。在网络图上, 箭线把各个结点连接起来, 以表明各项作业或各道工序之间的先后顺序和相互关系。

b. 结点。结点用圆圈表示, 代表某项活动的开始或结束。结点不占用时间, 也不消耗资源, 只是表示某项活动应当开始或结束的符号。网络图中的第一个结点称为始点, 表示一项计划最初作业的开始; 最后一个结点称为终点, 表示整个计划最终作业的结束; 介于始点与终点之间的结点称为中间结点, 表示中间各项作业的结束和开始。在绘制网络图时, 要按先后次序对各个结点进行统一编号, 始点编号可从“0”开始, 也可从“1”开始。

c. 虚箭线。虚箭线用带箭头的虚线表示, 代表一种作业时间为零但实际上并不存在的作业或工序。它只是一个符号标识, 既不占用时间也不消耗资源, 它的作用是把两个结点之间的多项作业分开, 以明确表示各项作业或各道工序之间的逻辑关系。

d. 路线。路线是指网络图中从始点开始, 沿着箭头方向到达网络图终点为止, 中间由一系列首尾相连的结点和箭线所组成的一条通道。在同一个网络图上, 往往有多条时间长短不一的路线。

在绘制网络图时, 必须先通过调查研究弄清整个活动过程, 并对计划任务进行分析, 弄清它的内在联系和要求, 然后根据计划任务的内在逻辑关系与要求绘出网络图草图, 最后经过修正, 作出网络图正图, 具体如下。

第一步，分析计划任务。弄清各项活动之间的关系，明确计划的各种要求。也就是说要进行任务分解，把整个计划活动分解为若干道工序或作业，明确各项作业之间的逻辑关系，按照各项作业的先后约束条件，明确哪些作业是前后衔接关系，哪些作业是平行并列关系，并确定各项作业所需时间。一般地，人们常用列表法或网络图法来表示各项作业之间的逻辑关系。

列表法是用表格的形式将各项作业之间的相互关系和作业时间的衔接用文字记录下来。例如，某工程有八道工序，分别以 A、B、C、D、E、F、G、H 表示，各工序所需时间分别为 4、2、6、8、4、4、10、4 天，各工序之间关系为：A 完成后才能开始 C、D，B 完成后才能开始 E，C 完成后才能开始 F，只有当 C、D、E 均完成了，才能进行 G，当 F、G 完成后才能开始 H。用列表的方法表示以上工序的先后顺序，如表 4.1 所示。

表 4.1 列表法

工序代号	A	B	C	D	E	F	G	H
紧前活动			A	A	B	C	C、D、E	F、G
作业时间	4	2	6	8	4	4	10	4

第二步，绘草图。根据任务分解、作业时间及先后逻辑关系，用网络图法画出草图。例如根据表 4.1 画出网络图草图，如图 4.4 所示。

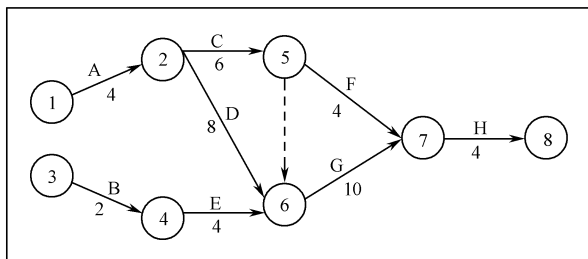


图 4.4 网络图草图

第三步，绘正图。在上述基础上，按照各工序在计划任务中的先后关系进行规范化，形成正式的网络图。如由图 4.4 草图绘成的正图，如图 4.5 所示。

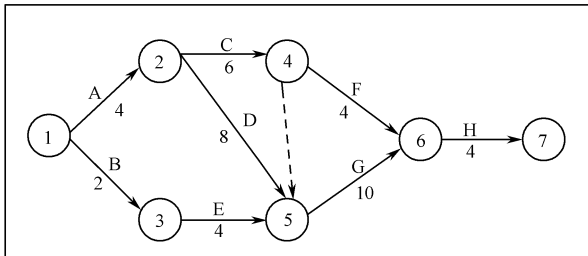


图 4.5 正式网络图

在图 4.5 中的网络图中，从始点①连续不断地走到终点⑦的路线共有四条：

①-②-④-⑥-⑦、①-②-④-⑤-⑥-⑦、①-②-⑤-⑥-⑦、①-③-⑤-⑥-⑦。比较各路线的路长，可以找出一条或几条最长的路线，这种路线被称为关键路线，它直接影响整个计划完成的时间期限。除关键路线（一般用粗线或红线加以标识）外，网络图上的其他路线均为非关键路线。确定

关键路线,据此合理地安排各种资源,对各工序活动进行进度控制,是利用网络计划法的主要目的。

③ 网络图的绘制原则。绘制网络图时要注意遵守以下重要规则。

一是各项活动之间的衔接必须按次序进行。只有当所有的紧前活动完成之后,后续活动才能开始。即只有当进入某结点的箭线作业全部完成后,从该点出发的箭线活动才能开始。

二是网络图中不能出现封闭的循环线路。网络图中箭线的方向只能从左到右,不能反方向,以免形成回路,否则会出现死循环。

三是两个结点之间只能有一条箭线。如果在两个结点之间存在多项平行的作业活动,则除了保留一项作业活动的结点外,其余活动要增加结点、用虚箭线相连接。

四是一张网络图中只允许有一个始点和一个终点。如果有多项始点活动,可从一个始点引出;如果有多项终点活动,最后也要汇集到一个终点上,中间不允许出现始点或终点。

五是网络图中的所有结点均需按从小到大的原则进行统一编号,以便于识别、检查和计算。编号顺序是从始点到终点,不允许编号重复使用,并且箭头结点的号码必须大于箭尾结点号码。号码数字要写在结点的圆圈内,以避免与作业时间相混淆。

④ 网络计划法的特点。一是能把整个工程的各个项目的顺序和相互关系清晰地表明,并指出完成任务的关键环节和路线。因此,管理者在制订计划时可以统筹安排、全面考虑,又不失重点。在实施过程中,管理者可以进行重点管理,从而实现系统整体效益的最优化。

二是可对工程的时间进度与资源利用实施优化。在计划实施过程中,管理者调动非关键路线上的人力、物力和财力从事关键作业,进行综合平衡,这既可节省资源又能加快工程进度。

三是可事先评价达到目标的可能性。该技术指出了计划实施过程中可能发生的困难点,以及这些困难点对整个任务产生的影响,准备好应急措施,从而减少完不成任务的风险。

四是便于组织与控制。管理者可以将复杂的大项目分成许多子系统来分别控制。这种既化整为零又聚零为整的管理方法,可以达到局部和整体的协调一致。

五是易于操作。网络计划法把图示和数学方法结合起来,计算简便,直观性强,容易掌握运用,具有广泛的应用范围,适用于各行各业以及各种任务。

(3) 甘特图法。甘特图是在20世纪由亨利·甘特开发的,它是一种线条图,横轴表示时间,纵轴表示要安排的活动及其进度。甘特图可直观地表明任务计划定在什么时候进行和完成,并可对实际进展与计划要求做对比检查。这种方法虽然简单,但却是一种重要的作业计划与管理工具。它能使管理者很容易搞清一项任务或项目还剩下哪些工作要做,并评估出某项工作是提前了、拖后了还是按计划进行着。

这种图表适用于具体实施计划的管理,操作简单,绘制也简单。

时间以月为单位表示在图的下方,主要活动从上到下列在图的左边。计划需要确定的内容有:书的出版所包括的活动,这些活动的顺序以及每项活动持续的时间。时间框里的线条表示计划的活动顺序,空白线条表示活动的实际进度。甘特图作为一种控制工具,能够帮助管理者发现与实际进度偏离的情况。在本例中,除了打印长条校样比计划落后了2周以外,其他活动都是按计划完成的。了解这些信息项目的管理者就可以采取纠正行动,或是赶出落后的2周时间,或是保证不再有延迟发生。

(4) 负荷图法。负荷图是甘特图的改进,它不是在纵轴上列出活动,而是列出整个部门或者某些特定的资源。负荷图可以使管理者计划和控制生产资源的能力能够得到充分、有效的利用,它是工作中心的能力计划。

(5) 投入产出法。投入产出法是一种综合计划方法。任何经济系统的经济活动都包括投入和

产出两大部分,投入是指生产活动中的消耗,产出是指生产活动的结果,在生产活动的投入和产出之间具有一定的数量关系。投入产出法就是根据这种数量关系编制投入产出表,然后根据投入产出表对投入与产出的关系进行科学分析,再利用分析的结果编制计划并进行综合平衡。

3. 计划工作的原理

按照《辞海》中的释义,原理通常是指某一领域、部门或科学中具有普遍意义的基本规律。据此,管理原理就是对管理过程基本规律的一种理论概括,并用以指导日常管理工作。计划工作作为一种基本的管理职能活动,自然也应有自己的原理。

(1) 木桶原理。木桶原理是指木桶能盛多少水,取决于桶壁上最短的那块木板条,通常也被称为限定因素原理。所谓限定因素,是指妨碍组织目标实现的因素。该原理表明:主管人员在制订计划时,必须全力找出影响计划目标实现的主要限定因素或战略因素,有针对性地采取得力措施。

(2) 许诺原理。许诺原理指任何一项计划都是对完成各项工作所做出的许诺。因而,许诺越大,实现许诺的时间就越长,实现许诺的可能性就越小。该原理表明:完成期限往往是对计划的最严厉要求,因此必须合理地确定计划的期限。同时,每项计划的许诺不能太多,因为许诺(任务)越多,则计划时间越长。

(3) 灵活性原理。灵活性原理指计划必须具有灵活性,即当出现意外情况时有能力改变方向而不必付出太大的代价。该原理表明:计划的灵活性越大,因未来意外事件引起损失的危险性就越小。需要注意的是,制订计划时需要留有余地,但执行计划时一般不应有灵活性。

(4) 改变航道原理。改变航道原理指航海家必须经常拟对航线,一旦遇到障碍就需绕道而行。该原理表明:计划的总目标不变,但实现目标的进程(即航道)可以因情况的变化随时改变,即计划执行过程中应具有应变能力。因此,计划工作者就必须经常检查计划,重新调整、修正计划,从而实现预期目标。

4.1.3 目标管理

没有明确的目标,整个组织的活动就是杂乱无章的,更无从评价管理的效率与效果。因此,目标对各个组织而言都起着非常重要的作用。

1. 目标

(1) 目标的含义。目标是根据组织的使命而提出的组织在一定时期内所要达到的预期成果,是一个组织在一定的时期内奋力争取达到的、所希望的未来状况。组织的目标与组织的宗旨不同,宗旨表达的是组织的一种追求,不仅比较抽象,而且也许最终也无法完全实现。如医院的宗旨是救死扶伤,学校的宗旨是教书育人。它们是组织的一种使命,说明了该组织存在的根本目的或价值。但仅有宗旨显然不够,需要通过目标的具体化才能转化为组织成员具体的行动指南。所以目标是一种行动承诺,比宗旨具体,且可操作、可实现、可检验。从管理学的角度看,组织目标具有独特的属性,通常称为 SMART 的特性,即目标一定要具体明确(Specific)、可以度量或测量(Measurable)、可以实现(Achievable)、相互关联的(Relevant)、规定时间的(Time bond)。

(2) 目标的特点。

① 差异性。不同的社会组织由于性质和任务不同,组织目标也存在差异。如企业与事业组织,由于它们的组织宗旨不同,因此其目标也不同。企业更加注重赢利,事业单位则不以赢利为主要目标。即使是相同性质的组织,由于自身资源与外部环境不尽相同,其组织目标也可能会有所不同。

② 多样性。在同一个组织内部,不同的部门会有不同性质的多个目标。彼特·德鲁克提出,

凡是经营成功的企业都会在各个方面有着各种目标，如表 4.2 所示。

表 4.2 德鲁克提出的经营成功的企业所包括的各种目标

目 标 性 质	目 标 内 容
市场方面	应表明本公司希望达到的市场占有率或在竞争中占据的地位
技术改进与发展方面	对改进和发展新产品，提供新型服务内容的认识与具体措施
提高生产力方面	有效地提高原材料的利用率，最大限度地提高产品的数量和质量
物质和金融资源方面	获得物资和金融资源的渠道及有效的利用
利润方面	用一个或几个经济指标表明希望达到的利润率
人力资源方面	人力资源的获得、培训和发展，管理人员的培养及个人才能的发挥
职工积极性发挥方面	发挥职工在工作中的积极作用，可采用激励和报酬等措施
社会责任方面	注意本公司对社会产生的影响，说明对社会应尽的责任

③ 层次性。组织目标经过逐层的分解与细化，将抽象的目标具体化。组织目标一般分为三个层次：一是社会层目标，即社会加于组织的目标，例如，企业的社会层目标是履行社会责任，为社会提供所需要的优质产品和服务，并创造出尽可能多的价值。二是组织层目标，即作为一个利益共同体和一个系统的整体目标，例如，企业的组织层目标是满足企业组织利益相关者的需求、提高经济效益、增强自我改造和发展能力、改善员工生活、保障员工的劳动安全以及创造文明的工作环境等。三是组织成员个人层目标，例如，改善和提高组织成员个人经济收入、使其工作丰富化、尊重其兴趣爱好、荣誉和成就感等。各层次目标之间要相互兼容，要协调好三者之间的关系，不可偏废。

④ 时间性。目标的时间性主要体现在两个方面：一是要在规定的时间内完成组织目标，所以目标应有完成的时间限制；二是组织目标应随着时间的变化做相应的调整，特别是当环境发生较大的变化后，原先制订的目标也应有所变化，体现出目标的弹性。

根据时间长度，可以将目标分为短期目标和长期目标。短期目标和长期目标是相对而言的。通常长期目标主要是方向性和长远性的，它主要回答的是组织的长远发展方向以及方针走向，是短期目标的指南；短期目标是长期目标得以实现的基础，因为任何长期目标的实现必然是由近及远的。

⑤ 可考核性。根据考核目标的不同性质可以将目标分为定量目标和定性目标。定量目标是指可以量化的目标，例如，企业利润今年要比上一年提高 8%。定性目标是指不宜用数量表示的目标，比如，员工思想政治工作的目标。目标必须是可考核的，而使目标具有可考核性的最方便的方法就是使之定量化。对于定性目标而言，在多数情况下是用“多好”的标准来衡量的。虽然无法像定量目标一样考核得那么准确，但可以用详细说明规划或其他目标的特征和完成日期的方法来提高定性目标可考核的程度。

（3）目标的作用。

① 指明组织的管理方向。管理是一定组织中的管理者为了达到某种目标而对集体力量、资源等进行协调的过程。由此可见，组织目标对组织活动具有导向作用，为管理指明了方向。

② 激励和凝聚组织成员。目标是激励组织成员的力量源泉。个人只有明确了目标才能调动起潜在能力，创造出最佳成绩；个人只有达到了目标后，才会产生成就感和满意感。同时目标还是组织成员互相协作、配合的基础，因此，目标又有凝聚组织成员的作用。

③ 促进合理决策。在组织活动中，管理者可能会面临各种问题。在解决这些问题时，管理

者只能通过明确组织目标才能明确组织应完成的任务，并进行合理决策。

④ 衡量组织绩效。组织目标的实现程度是衡量组织绩效的重要依据，也是评价管理人员工作态度、管理能力的重要依据。

(4) 目标的设定原则。

① 设定的目标要遵循市场需求的客观经济规律。任何一个组织要想较好地生存与发展并取得社会的认同，就必须体现出自身的社会价值，并能满足一定的社会需求。因此，进行目标的设定时，要把分析社会需求、满足社会需求作为制订目标的前提。

② 设定的目标要有利于组织资源的最优化配置。组织所拥有的资源是稀缺的、有限的，因此，组织在设定目标时要注意将有限的资源做最有效的配置，充分体现效益最佳原则。

③ 设定的目标要有利于调动组织成员的积极性和创造性。目标是在未来一段时间内在某一方面要达到的目的，因此，目标值的确定必须切实可行。在制订目标时要全面分析组织现有的各种资源条件和通过努力能够获得的其他资源条件，并充分考虑各方面可能的创新，既不能脱离实际，凭主观愿望把目标定太高，失去指引和激励作用，使组织成员失去信心；也不能把目标定得过低，不求上进，满足于现状，这样最终会在竞争中被淘汰。

④ 设定的目标要充分体现组织的社会责任。因为在整个社会大系统中，每个组织都是社会的一分子，是社会的基本组织单位，因此，每个组织在考虑自身目标的同时，都应考虑到自身的社会角色，自觉地承担起社会的责任与义务。

2. 目标管理的概念和由来

目标管理 (Management By Objectives, MBO) 是指组织的最高管理层根据组织面临的形势和发展需要，制订出一定时期内组织经营活动所要达到的总目标，然后层层分解落实，要求下属各部门主管人员以及各员工根据上级制订的目标分别制订各项工作目标，明确相应的责任和职权，形成一个目标体系，并把目标完成情况作为各部门或个人考核依据的一种管理制度和方法。简言之，目标管理是让组织的主管人员和员工亲自参与目标的制订，在工作中实行“自我控制”，并努力完成目标的一种管理制度或方法。

1954 年，美国管理学家彼得·德鲁克在他所著的《管理的实践》一书中，首先提出了“目标管理和自我控制”的主张。他认为，并不是有了工作才有目标，而是有了目标才能确定每个人的工作，所以“企业的使命和任务必须转化为目标”。因此，企业的各级主管必须通过这些目标对下级进行领导，以此来完成企业的总目标。与此同时，还有许多先驱者对目标管理也同样做出了重大贡献，在此基础上形成了目标管理制度。由于这种制度在美国应用得非常广泛，而且特别适用于对主管人员的管理，所以被称为“管理中的管理”。我国企业于 20 世纪 80 年代开始引进目标管理方法，并取得了较好成效。

3. 目标管理的基本思想

(1) 实行系统管理。目标管理通过专门设计的过程，将组织的整体目标层层分解，转换为各部门、各员工的分目标。从组织目标到经营单位目标，再到部门目标，最后到个人目标。在目标的分解过程中，权、责、利三者已经明确且相互对称。这些目标方向一致，环环紧扣，相互配合，形成协调统一的目标体系。只有每个成员完成了自己的分目标，组织的总体目标才可能完成。

(2) 强调自我控制。德鲁克认为：“目标管理的主要贡献之一，就是它使得我们能自我控制的管理来代替由别人统治的管理。”目标管理通过预先确定目标、适当授权，使组织内部人人有目标，并要求各部门和成员个人随时对照目标，控制自己的行为。这种自我控制可以成为强大的动力，推动成员尽自己最大的力量把工作做好。

(3) 实行参与式管理。目标管理提倡民主、平等和参与的管理思想。它强调由实现目标的上下级共同确定目标与建立目标体系，下属不再仅仅是被动地执行目标，而是目标的制订者。这不仅能提高目标的科学性和合理性，有利于目标的宣传、理解和执行，而且还有利于激发广大组织成员的工作热情、积极性与创造性，使员工能从工作中享受到工作的满足感和成就感，形成良好的组织文化氛围。

(4) 注重成果。目标管理是以制订目标为起点，以目标完成情况的考核为终结。工作成果是评定目标完成程度的标准，也是人事考核和奖惩的依据，已成为评价管理工作绩效的唯一标志。至于完成目标的具体过程、途径与方法，上级并不过多干预。因此在这种注重成果第一，看重实际贡献的目标管理制度下，监督的成分很少，但控制目标实现的能力却很强。

4. 目标管理的程序和方法

目标管理的实施流程因组织活动内容的不同而有所不同，一般来说可以分为目标设置、目标实施、成果评价三个步骤。

(1) 目标设置。实行目标管理，首先要建立一套完整的目标体系。这是目标管理最重要的一步。这项工作是从组织的最高主管部门开始，然后由上而下地逐级确定目标。在设置目标时，组织首先需要对自身的内部环境和外部环境进行分析。内部环境包括组织的生产、研发、营销和组织能力，以及管理层的战略意图、员工的愿望要求等因素。外部环境包括政治、经济、技术、竞争者、供应商和顾客等因素。其次，制订组织总目标。在对组织内外环境进行分析的基础上，高层管理者需要确定组织在未来一定时期内的经营活动要达到的总体目标任务。最后，分解目标。总目标进行层层分解，落实到各个部门和个人，即制订分目标，形成目标体系，如图 4.6 所示。

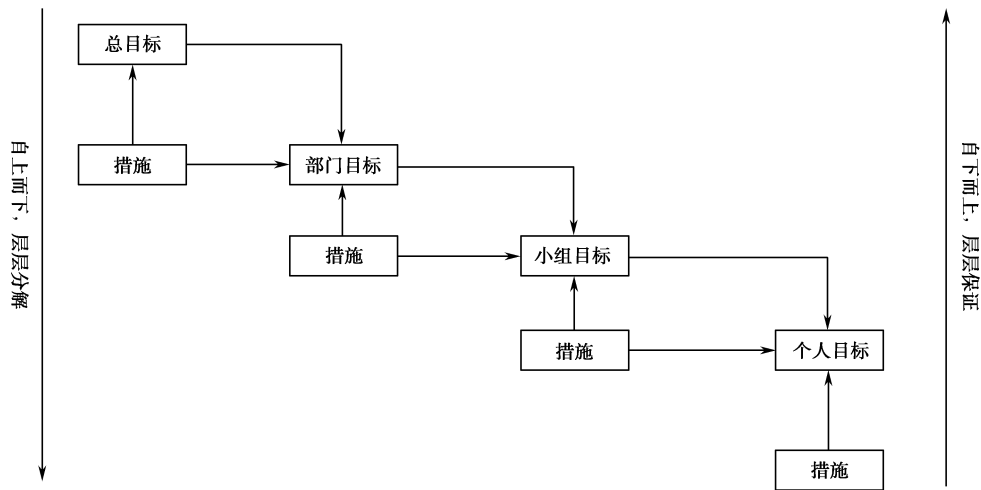


图 4.6 组织目标层层分解图

目标分解时，上级需要与下级和个人进行充分的沟通，就实现目标所需要的条件、资源及实现目标后的奖惩事宜反复商讨、评议、修改，并最终达成一致意见。在目标分解过程中，不仅要保证各个目标之间的平衡性和一致性（即同一层次的目标之间比例关系协调，避免资源的浪费），而且下一层次的目标应与上一层次的目标保持一致，保证上层目标的实现。制订目标时，孔茨提供了一种衡量表用以帮助目标制订者判断和改进工作，如表 4.3 所示。

表 4.3 衡量表

1. 目标是否概括了该项职务主要特点？
2. 所订目标数量是否太多？能否把有些目标合并？
3. 目标能否考核，也就是说，人们能否在计划期末知道他们是否已实现了目标？
4. 目标是否指明：①数量；②质量（多好或具体的规格要求）；③时间（何时）；④费用（耗用多少）；⑤如果是属于定性目标，它们是否仍然可以考核？
5. 目标能否激励人们去争取完成，是否现实可行？
6. 是否规定目标主次轻重（顺序、重要程度等）？
7. 这些目标是否还包括：①改进工作的目标；②个人发展的目标？
8. 这些目标是否与别的经理和组织所制订的目标相协调？是否与上级主管人员、部门、公司的目标相吻合？
9. 这些目标是否已向需要知道的所有人传达了？
10. 短期目标是否与长期目标相吻合？
11. 据以拟订目标的一些设想是否都已清楚指明？
12. 这些目标是否已清楚或以文字表明了？
13. 目标是否适时地提供反馈信息，从而能够采取一切必要的纠正步骤？
14. 现有的资源和职权是否足以去实现这些目标？
15. 是否提供了机会，期望人们去实现这些目标，让他们提出自己的目标？
16. 人们是否掌握了委派他们负责的那些工作？

（2）目标实施。目标管理强调结果，重视员工的自我控制，但并不等于管理者就不应该管或就可以不管。相反，由于制订的目标是环环相扣的，牵一发而动全身，一旦在某个环节上发生失误，会影响整个目标的实现，而且管理者要对员工的工作失误负最终责任。因此，管理者在目标实施过程中的管理与控制是不可或缺的。首先要宣传鼓动，使有关人员对目标内容、意义、依据、实施步骤、有利条件和困难有透彻的了解，充分调动其积极性和主观能动性。其次，强调自控，鼓励各部门、各岗位以及各员工对目标实施情况进行自控和自评，主动采取措施确保目标实施进度与质量。再次，协助指导，上级管理者通过定期检查、信息反馈渠道或亲临现场，协调下级并帮助其解决工作中出现的困难问题；当出现意外或不可预测事件严重影响组织目标实现时，也可以通过一定的程序修改原定的目标。

（3）成果评价。当目标管理的一个周期结束时，必须对目标实现的结果进行及时评价，并对目标责任者进行奖惩。首先，确定评价的时间。然后，在到达预定期限后，对目标完成情况进行评价。下级首先进行自我评估、提交书面报告，再由上下级一起考核目标完成情况。评价的依据就是事先确定的目标。最后，结合评价的结果进行奖惩。凡按期完成目标任务、成果显著的单位和个人，应给予表彰和奖励，以鼓舞士气，为搞好下一期的目标管理而努力。若未按期完成目标任务，除对相关责任部门和个人给予必要的惩罚外，还应分析其原因，总结经验教训，为下一轮的目标制订提供参考。

5. 对目标管理的评价

目标管理作为一种行之有效的管理方法，其关键有两点：一是目标，二是员工。如果组织的目标比较确定、具体并且易于量化，目标管理的效果相对较好；如果员工的素质较高，比较符合Y理论假设，目标管理的效果也相对较好。

（1）目标管理的优点。

- ① 有利于明确目标与方向。目标管理把全体工作人员的注意力都集中到实现组织总体目标

上来,从而避免了工作的盲目性,避免了“磨洋工”和做无用功。

② 有利于进行更有效的控制。目标管理通过上下协商制订的计划变得切实可行,它使组织内部的权力分配更加合理,责任更加清楚;形成的目标网络使各方面活动井然有序,相互协调,配合默契;明确的目标和及时的信息沟通,使得控制更加有效。

③ 有利于调动员工的主动性、创造性和责任心。目标管理强调自我控制、自我调节。通过目标和奖励,将个人利益和组织利益紧密联系在一起,员工不再只是听从命令,等待指示的盲从工作者,而是一个可以自我控制的,在一个领域内施展才华的积极工作者。因此,目标管理对员工具有激励作用。

④ 有利于改善人际关系。目标管理强调员工的参与,促进了上下级之间的意见交流和相互了解,改善了人际关系,有助于增强全体组织成员的团结合作精神与内部凝聚力。

(2) 目标管理的缺点

① 恰当目标难以确定。因为目标的影响因素很多,若干个目标之间也难以平衡,而且目标的确定过程耗时耗力,使得组织内的许多目标难以量化、具体化。因而在实际工作中,面对有的目标可考核性较差以及有的目标考核成本很高等问题时,往往会出现理论上很合理,但操作性很差甚至无法实施的现象。

② 缺乏灵活性。目标管理要取得成效,就必须保持其明确性和肯定性,如果目标经常改变,就难以说明它是经过深思熟虑和周密计划的结果,这样的目标是没有意义的。但是,计划是面向未来的,而未来存在许多不肯定因素,这又使得必须根据已经变化了的计划工作提前对目标进行修正。而目标的改变可能导致目标前后不一致,从而给目标管理带来困难。

③ 奖惩有时难以兑现。目标管理强调最终考核时要以目标的完成情况对照奖惩协议给予相应的奖励或处罚。但是当完成的结果远远出乎预料时,比如当员工超额完成目标时,管理者不愿多奖励;或者当员工未达到规定的目标时,碍于人情,惩罚措施也落不到实处。这样就会使目标管理流于形式,从而削弱了目标管理的效果。

④ 增加管理成本。目标管理看起来简单,但要把它有效地付诸实施,则需要各级主管人员对它详尽的了解和认识。这就需要对目标管理的整个体系做耐心的解释工作,说明目标管理是什么;它怎样发挥作用;为什么要这样做;它在评价管理工作成效时起些什么作用;参与目标管理的人能得到什么好处;等等。对目标管理原理和方法的宣讲会增加管理成本。

因此,在实行目标管理法时,要注意以下三方面:一是要建立、健全各项规章制度,改进领导作风和工作方法,使目标管理的推行建立在一定的思想基础和科学管理基础上;二是要长期坚持,长抓不懈,不断完善,使目标管理发挥预期的作用;三是要提高员工的职业道德水平,培养合作精神。同时要注意,开始实行目标管理时,目标方案的制订应尽可能完善,以保证事后奖惩的公正性。方案一旦确定,就应该具有严肃性,坚决执行,不能随意更改。

4.2 决策

4.2.1 决策的含义、特征和类型

决策是一项重要的人类活动,是人和社会组织针对其日常活动中经常遇到的问题进行的活动。决策是管理的核心,整个管理过程都是围绕着决策的制订和组织实施而展开的。无论是确定目标,还是制订计划,管理者都需要做出决策。

1. 决策的含义

所谓决策,就是人们为了达到一定的组织目标,运用科学的方法拟定并评估各种方案,从两个或两个以上的可行方案中选择一个合理的方案的分析判断过程。掌握这一含义必须明确以下几点。

(1) 决策要有明确的目的。决策是为了解决某个问题或实现一定的组织目标。没有目标则无从决策,而没有问题则无须决策。因此,在决策时要解决的问题必须十分明确,而要达到的目标必须清晰且有一定的标准可以衡量。

(2) 决策要有至少两个或两个以上的备选方案。如果做决策面临的选择方案只有一个,就无从比较其优势,也没有选择的余地。“多方案选择”是科学决策的基本前提和重要原则。因此,决策时不仅要有两个或两个以上的备选方案进行比较,而且要求备选方案必须有效、可行。

(3) 决策结果是选择一个合理方案。决策理论在其标准的选定上经历了三个过程:最早是以泰勒为代表的科学管理学派的“最优标准”,但是“最优标准”要求苛刻,决策成本高,现实活动中很难满足其要求;西蒙提出了用“满意标准”来代替传统决策理论的“最优标准”。满意标准追求的是在现实条件下诸多方案中,能够使主要目标得以实现,其他次要目标也足够好;孔茨对满意标准做了进一步修改,提出“合理标准”,合理标准是介于“最优标准”的效率诉求和“满意标准”的人性诉求之间的权衡。

2. 决策的特征

决策具有以下主要特点。

(1) 目标性。决策具有明确的目标性。任何决策都是为了解决问题,而解决问题的过程就是实现目标的过程,一切决策都是为了实现一定目标所做出的选择。换句话说,只有在存在问题的情况下,而且决策者认为此问题必须解决的时候才会产生决策,决策通过解决某些问题来达到目标。任何组织的决策都必须首先确定组织的活动目标,目标是组织在未来特定时限内完成任务程度的标志。没有目标,人们就难以拟定未来的活动方案,进一步地,评价和比较这些方案就没有了标准,对未来活动效果的检查也就失去了依据。只有目标明确,才能做出正确决策,没有目标的决策或目标性不明的决策往往会导致决策无效甚至失误。

(2) 可行性。决策是针对未来的实际组织活动进行选择、做出决定的,因此,必须保证决策是可以实施的。可行性体现在一个组织内。落实决策的过程中,必须具备执行决策所需的人力、物力、财力、技术条件、管理水平和相应的外部环境条件以及一定的政策依据和法律依据等。如果不能保证未来方案实施的可行性,再好的方案也只能是一纸空文,决策要实现的目标也只能是空中楼阁。因此,在做决策的过程中,不仅要体现决策结果的经济性、高效性,而且要注意实施条件的限制,考虑方案的可行性。

(3) 选择性。决策的两个过程,一个是“策”——制订方案,一个是“决”——选择方案。决策的实质是选择,没有选择就没有决策。选择必须在两个或两个以上的方案中进行,只有一个备选方案时是不存在选择问题的。因此,决策必须具有两个或以上的备选方案,通过比较评定来进行选择;如果无法制订方案或只有一个方案,那就失去了决策的意义。而若想有所选择,就必须提供可以相互替代的多种不同的活动,这些活动在资源要求、可能结果以及风险程度等方面均有所不同。因此,决策的选择性是指不仅有选择的可能性,而且有选择的必要性。

(4) 超前性。决策是计划工作的重要环节,是对未来行动的事先安排,是针对组织可能出现的问题寻找可行的解决方案。这就要求决策者要具有超前的意识、敏锐的思维、远大的目光,能够预见事物的发展变化,适时做出正确的决策。

(5) 过程性。决策并非简单的“拍板定案”,也不是单纯的“出谋划策”,决策在本质上是一

个多阶段、多步骤的分析判断过程，而非瞬间行动。决策是一个提出问题、分析问题和解决问题的系统分析过程，这个过程具体包括：调查和预测工作，确定目标，搜集信息，进行预测，拟定可行方案，进行判断，反复权衡，选择方案，实施方案，最后评价方案。无论决策的重要程度、过程的繁简及所费时间长短有何种区别，决策都必须包括这样一个完整的过程。

(6) 风险性。一切决策都是针对未来行为的，因此，都会存在风险性。决策的成功和失败在实践中得到检验的同时，也是其风险性最直接的体现。在决策实践中，风险和机会是共生的，有风险必有机会。决策者要具有风险意识和识别风险的能力，要善于在风险中发现机会、利用机会，进行决策。

(7) 科学性。科学决策并非易事，它要求决策者能够透过现象看到事物的本质，认识事物发展变化的规律，做出符合事物发展规律的决策。科学性并非否认决策有失误、有风险，而是要善于从失误中总结经验教训，尽量减少风险，这是决策科学性的重要内涵。

3. 决策的类型

决策根据其解决问题的性质和内容不同，可分成许多类型。不同类型的决策，需要采用不同的决策方法。分析研究决策类型，能帮助决策者认识不同类型决策的特征，掌握不同类型决策的规律和方法。为了正确决策，必须对决策进行科学分类。

(1) 按决策的重要程度划分，可分成战略决策、战术决策和业务决策。

战略决策是组织中最重要、最困难的决策，是关于组织发展方向和远景规划等重大问题的决策，它解决的是“干什么”的问题，是事关企业兴衰成败，带有根本性、方向性、全局性、长远性的大政方针的决策。如确定企业的方针目标与计划、设置与调整机构、决定重大投资项目、产品更新换代、技术改造和引进等。一般来说，战略决策所需解决的问题复杂，环境变动性较大，需要经过较长时间才能看出决策结果。也因此种种特点，这类决策要求决策者能力强、素质高、经验丰富、判断准确，主要由组织最高领导做出，有时还需借助外部智力资源的帮助进行分析研究。

战术决策又称管理决策或策略决策，战术决策是执行决策，解决的是“如何干”的问题。它是为了保证战略决策的实现所做出的较短时期内具体活动方式的决策，属于执行战略决策过程中的基本战术决策。如企业生产计划和销售计划的确定、新产品设计方案的选择、产品开发方案的制订等。战略决策是战术决策的依据，战术决策是战略决策的落实，战术决策面临的大多是实施方案的选择、资源的分配、实际业绩的评估等方面的问题，带有局部性、灵活性大的特点。这些问题大多可以量化，可以进行系统分析，主要由组织中中层领导做出。

业务决策又称日常管理决策或执行性决策，属于日常活动中有关提高效率 and 效益、合理组织业务活动等方面的决策。如生产任务的安排、工作程序的规定、工作定额的分配等。一般由组织基层管理人员负责做出。这类决策所要解决的问题常常是决策者明确要求达到的目标，可以利用的资源，具体解决方法以及可能出现的结果，一般可以使用分析工具来进行判断。

(2) 从决策主体的数量来看，可将决策分成群体决策与个人决策。

群体决策是指组织决策的最后决定权属于两人以上的群体的决策方式。群体制订决策的最大优点是能够集思广益，考虑问题全面周到，有助于避免重大错误，并且充分体现民主。群体比任何单个成员具有更广泛的知识 and 经验，这势必有利于确定问题和制订备选方案，并且能够更严格地分析所制订的决策。此外，群体参与制订决策，还能够使人们更好地了解所制订的决策，特别当参与决策制订的群体还负有实施决策的责任时，可增加群体中每个成员对决策许诺的可能性。但是群体决策容易责任不清，费时费力，决策时易受他人的影响，由于兼顾大家的意见，决策效率也比较低。

个人决策是指组织决策的最后决定权属于个人的决策方式。这个方式的突出特点是这个人在组织中拥有管理决策权。个人决策的主要优点有：权力集中，责任明确，指挥灵敏，行动迅速，

工作效率高。不足之处在于：个人的能力、知识、精力毕竟有限，如果监督机制不得力，容易产生个人独裁、专断的现象。

个人决策的优缺点和群体决策相对，因此，两者应结合使用，形成互补。

(3) 按决策的重复程度划分，可分为程序化决策和非程序化决策。

程序化决策又称常规决策或重复决策。它是指经常重复发生，能按原已规定的程序、处理方法和标准进行的决策。其决策步骤和方法可以程序化、标准化，能够重复使用。任务的日常安排、常用物资的订货与采购等均属此类。

非程序化决策又称非常规决策或例外决策。它是指具有极大偶然性、随机性，又无先例可循且具有大量不确定性的决策活动。其方法和步骤难以程序化、标准化，不能重复使用。这类决策在很大程度上依赖于决策者的知识、经验、洞察力、逻辑思维判断以及丰富的实践经验来进行，如新产品开发决策等。

(4) 按决策的可靠程度分类，可分为确定型、风险型和不确定型三种。

确定型决策是指各种可行方案的条件都是已知的，自然状态是唯一的，并能较为准确地预测它们各自的后果。一般来说，一个方案仅有一个确定的结果，易于分析、比较和抉择的决策，决策者可以根据确定的条件，计算比较或建立相应的数学模型进行运算、分析，并做出正确的决策。

风险型决策是指各种可行方案的条件大部分是已知的，但每个方案可能出现多种自然状态，因而每个方案都可能出现几种结果，各种结果的出现的概率事先能预测出来，决策的结果按概率来确定，决策存在着风险。组织决策中风险型决策占有较大比重。

不确定型决策与风险型决策类似，每个方案的执行都可能出现不同的后果，但可能出现的自然状态是未知的或各种结果出现的概率是未知的，是完全凭决策者的经验、感觉和估计做出的决策。因此，非确定型决策在很大程度上取决于决策者的知识水平、实践经验和决策者的心理素质。

4. 计划与决策

计划与决策既相互区别又相互联系。决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续。决策为计划的任务安排提供了依据，计划则为决策所选择的目标活动的实施提供了组织保证。决策是关于组织活动方向、内容以及方式的选择，计划则是对组织内部不同部门和不同成员在一定时期内的行动任务的具体安排，它详细规定了不同部门和成员在该时期内从事的活动的具体内容和要求。在实际工作中，决策与计划是相互渗透、不可分割地交织在一起的。

4.2.2 科学决策的过程和方法

1. 科学决策的过程

决策作为一种复杂的管理活动，包括了一定的步骤和程序，虽然决策的具体过程不尽相同，但就一般决策而言，主要分以下六个阶段。

(1) 发现问题，确定目标。问题是决策的起点，决策的目标是根据所要解决的问题来确定的。要做出科学的决策，首先必须发现问题，明确要解决的问题是什么，这就要求决策者不断地深入地调查研究和进行创造性的思考。发现问题后还必须对问题进行分析，包括弄清问题的性质、范围、程度、影响、后果、起因等各个方面，为决策的下一程序做准备。在发现问题之后，接着就要确定目标；明确决策目标，才能使决策工作有的放矢。目标是指管理者在特定的条件下所要达到的一定结果。显然，目标与管理者追求有效管理的效果是相联系的。目标是决策的开始，而实现目标，即取得预期的管理效果是决策的终点。

(2) 搜集信息，科学预测。确定目标之后，就要围绕解决问题、达到目标搜集相关信息。科学的决策必须以充足、真实、准确的信息作为前提。信息量的大小、正确与否直接影响到决策的

质量。决策者要根据过去和现在已知的信息,去粗取精、去伪存真,运用科学的方法,对决策事务未来的发展趋势进行预测和定性定量的分析,从而为正确决策提供科学依据。

(3) 拟定可行方案。好与坏、优与劣,都是在比较中发现的。因此,只有拟出一定数量和质量的可方案供决策者对比选择,决策才能合理。如果只拟定一个方案,就无法对比,就难于辨其优劣,也就没有选择的余地。在拟定方案时,要对实现目标的各种条件、影响因素进行分析和研究(包括内部的和外部的、有利的和不利的),结合决策事务未来的发展趋势,拟定出针对决策问题、实现决策目标的多个可行方案。

(4) 选择方案。拟定出各种备选方案后,就要根据目标的要求,分析评估各种方案可能的执行后果,总结其优势和劣势,比较其对决策目标的满足程度,全面权衡各种可行性方案后从中选出一个优化方案来执行,这一工作又称决断。这是决策全过程的最重要的阶段。

(5) 实施方案。方案选定后,要付诸实施。要把整个方案向组织相关成员传达,动员其为实现目标共同努力。同时,围绕目标和优化方案,制订具体的实施方案,明确各部门的职责、分工和任务,做出时间和进度安排,并且制订各级、各部门及执行人员的责任制,确立规范,严明制度,赏罚分明。

(6) 检查及评价方案。决策的最后步骤是检查及评价方案。这个阶段的任务就是要准确、及时地把方案实施过程中出现的问题、执行情况进行总结评价,把结果反馈到决策者那里去。决策的实施效果如何,是否达到预期目标,决策者必须掌握,把决策结果与预期目标进行比较来评价决策的成败,把成功的经验和失败的教训作为新一轮决策的参考依据,以做好今后的决策工作。

2. 科学决策的方法

在决策的过程中,一般将决策方法分为两大类:一类是定性决策方法,另一类是定量决策方法。

(1) 定性决策方法,又称软方法,主要是指决策者根据所掌握的信息以及个人的经验和判断能力,对决策对象的本质属性进行分析研究,掌握事物的内在联系及其运用规律,从而进行主观决策的过程。定性研究较多地运用于综合抽象程度较大的问题、高层次战略问题、多因素错综复杂的问题以及涉及社会心理因素较多的问题。定性决策的方法主要有以下几种。

① 头脑风暴法,也叫智力激励法,是美国创造工程专家奥斯本首创的一种决策方法,其思想是以会议形式,邀请有关专家,在敞开思路、不受约束的形式下,针对某些问题进行信息交流,启发大家畅所欲言,引起思维共振,导致创造性思维的决策方法。奥斯本为实施头脑风暴法提出了四条原则:一是不允许对别人的意见进行反驳,也不要做结论;二是鼓励每个人独立思考,广开思路,不要重复别人的意见;三是意见或建议越多越好,且允许相互之间存在矛盾;另外,还可以补充和发表相同的意见,使某种意见更具说服力。

头脑风暴法的目的在于创造一种自由奔放的思考环境,诱发创造性思维的共振和连锁反应,产生更多的备选方案。一般头脑风暴法的参与者以 10 人以内为宜;主持人向与会者介绍问题的最低信息量,不涉及过多的背景材料和方案设想;给大家约 1~2 小时的时间,通过准备方案、提出方案、评价方案三个步骤来解决问题。头脑风暴法比较适用于明确简单的问题的决策,这种方法的鉴别与评价意见的工作量比较大。

② 哥顿法。哥顿法是美国人哥顿在 1964 年提出的,它也是以专家会议的方式来进行决策的方法,可以说是一种特殊形式的头脑风暴法。它是先把讨论的问题抽象化,再由会议的主持人把抽象后的问题介绍给决策者,然后研究解决问题的办法。这样的方式创造了一种更为自由、大胆的氛围,使与会者更加不受现实事物的约束,大胆而漫无边际地阐述自己的观点,从而产生一些不寻常的设想或新颖的办法。此方法最大的特点就是,除主持人外其他与会者都不清楚具体要解

决的问题,有助于减少束缚,产生创造性的想法,而难点在于主持人要懂得如何引导。

③ 德尔菲法。德尔菲法是由美国兰德公司首创的,它被广泛运用于预测和决策工作。它是指按固定程序,采用函询的方式,依靠专家成员背靠背地做出判断,使专家的意见能充分地表达出来,经过多次征询及反馈,使意见趋于一致的决策方法。

德尔菲法采用匿名发表意见的方式,专家之间没有信息交流,只能与调查人员发生联系,经过反复征询、归纳、修改,最后进行统一和汇总。这种方式既依靠了专家,又避免了专家会议中崇拜权威或碍于情面的缺点。德尔菲法的基本步骤如下:组成专家小组,一般不超过20人为宜;拟订意见征询表,进行意见征询;汇总专家对决策问题的意见;对所有专家的意见进行处理,合并同类,将不同意见加以整理,或由专家自行比较修改,或由更高级别的专家进行评论;反复搜集、汇总、修改,一般经过三四轮即可使最终意见趋于一致。

德尔菲法能够充分发挥专家会议法的优点,但过程复杂,耗时较长。

④ 电子会议法。电子会议法是一种最新的定性决策方法,它是将专家会议法与现代计算机技术相结合的一种方法。在这个过程中,决策的参与者坐在一起,会议主持人通过计算机把决策问题展示给他们,由他们把自己的意见输入计算机,最后由决策者根据他们的意见进行决策。

电子会议法的优点是快速、匿名、真实,能够容纳多名参与者,能够使参与者充分发表意见,而不必担心会打断他人的讲话。

定性决策法的优点是方法灵活简便,通用性大,一般管理者易于采用。而且,这种方法有利于调动专家的积极性,激发人们的创造能力,更适用于非常规性决策。定性决策方法也有明显的缺点:一是定性决策方法多建立在专家主观意见的基础上,未经严格的论证;二是定性决策法中,所选专家的知识类型对意见倾向性的影响很大;三是采用定性决策法分析问题时,传统观念容易占优势,这是因为新思想往往是少数人最先提出的,而大多数人的思维是趋于保守的。

(2) 定量决策方法,又称硬方法,主要是指在定性分析的基础之上,运用数学模型模式和电子计算机技术,对决策对象进行计算和量化研究以解决决策问题的方法。定量决策方法的关键是建立数学模型,即把变量之间及变量与目标之间的关系用数学关系及数学模型表示出来,再用计算机来处理数学模型。定量决策方法主要有以下几种。

① 确定型决策。确定型决策方法中,我们主要介绍盈亏平衡分析法和线性规划法。

a. 盈亏平衡分析法。盈亏平衡分析法又称量、本、利分析法。它是根据产量(销量)、成本、利润三者之间的相互关系,进行综合分析,用以进行经营决策、预测利润、控制成本、生产规划的一种数学分析方法。利用该方法可以计算出组织的盈亏平衡点。其基本原理是:当产量变动时,销售收入成正比例变动;但固定成本相对不变或变化较小时,只是变动成本随产量的变动而有明显的变动。因此,企业总成本的增长速度低于销售收入的增长速度,当销售收入和总成本相等时,企业不盈也不亏,这时的产量称为“盈亏平衡点”产量,即利润等于零。以此为界限,销售收入高于此点,企业盈利,反之则亏损。通过计算比较盈亏平衡点销售量与市场预测销售量,或目标利润销售量与市场预测销售量进行相应的决策。计算公式如下:

$$\text{盈亏平衡点销售量} = \text{固定成本} / (\text{单位售价} - \text{单位变动成本})$$

$$\text{目标利润销售量} = (\text{固定成本} + \text{目标利润}) / (\text{单位售价} - \text{单位变动成本})$$

b. 线性规划法。在决策过程中,人们希望找到一种能达到理想目标的方案,而实际上,由于种种主客观条件的限制,实现理想目标的方案在一般情况下是不存在的。不过,在现有的约束条件下,在实现目标的多种方案中,总存在一种能取得较好效果的方案。线性规划法就是在满足一定的约束条件下,按照某一目标函数寻求最佳方案的一种有效的决策方法。其中目标函数是决策者所要求达到的目标的数学表达式,用一个极大或极小值来表示;约束条件是指实现目标的能

力资源和内部条件的限制因素,用一组等式或不等式来表示。其步骤是:先确定影响目标值的变量;然后列出目标函数方程;最后找出实现目标的约束条件,列出约束条件方程组,并从中找出一组能使目标函数达到最优的可行解。它是一种为寻求单位资源最佳效用的数学方法,常用于组织内部有限资源的调配问题。

② 不确定型决策。不确定型决策所面临的问题是决策目标、备选方案可知,但很难估计各种自然状态发生的概率。因此,此类决策主要依靠决策者的经验、智力以及对待风险的态度来进行。不确定型决策的主要方法有以下几种。

a. 等概率决策法。既然各种各样自然状态出现的概率无法预测,不妨按出现的概率机会相等计算出期望值,做出方案的抉择。例如,某企业准备生产一种新产品,对于市场的需要量估计为三种情况,即较多、中等和较少。企业拟定了三种方案,即第一方案是改建生产线;第二方案是新建生产线;第三方案是与外厂协作生产。根据计算,其期望值如表 4.4 所示。

表 4.4 各方案期望值计算表

单位:万元

自 然 状 态 方 案	不同需求量的收益值			期 望 值
	需求较多 概率: 0.33	需求中等 概率: 0.33	需求较少 概率: 0.33	
①改建生产线	18	6	-2	① $=0.33 \times 18 + 0.33 \times 6 + 0.33 \times (-2) = 7.26$
②新建生产线	20	5	-5	② $=0.33 \times 20 + 0.33 \times 5 + 0.33 \times (-5) = 6.6$
③协作生产	16	7	1	③ $=0.33 \times 16 + 0.33 \times 7 + 0.33 \times 1 = 7.92$

从表 4.4 中可以看出,协作生产期望值最理想,故决策方案为协作生产。

b. 悲观原则(小中取大法)决策法。首先找出各个方案的最小收益值,然后选择最小收益值中最大的那个方案为最优方案。

以表 4.4 为例,可以看出方案①最小收益值为-2,方案②最小收益值为-5,方案③最小收益值为 1。因此,方案③应为最优方案。

c. 乐观原则(大中取大法)决策法。以表 4.4 为例,找出各方案的最大收益值分别为 18、20、16,从中选择最大值,这样方案②即为最优方案。但这种方法风险较大,要慎用。

d. 乐观系数决策法(折中分析法)。小中取大法是从最悲观估计出发,大中取大法是从最乐观估计出发,两种方法都是受个人个性影响。因此,有的专家提出一种折中的方法,要求决策者对未来发展做出判断,选择一个系数 a 作为主观概率,叫做乐观系数。 a 的取值通常是 $0 \leq a \leq 1$ 。当决策者对决策问题较乐观时, a 取值趋向于 1;反之, a 取值趋向于 0。若设 X 为某方案的最大收益值, Y 为该方案的最小收益值。则:

$$\text{折中值} = aX + (1-a)Y$$

以表 4.4 为例,若 $a=0.7$,则:

$$\text{改建生产线折中值} = 0.7 \times 18 + 0.3 \times (-2) = 12$$

$$\text{新建生产线折中值} = 0.7 \times 20 + 0.3 \times (-5) = 12.5$$

$$\text{协作生产折中值} = 0.7 \times 16 + 0.3 \times 1 = 11.5$$

三种方案中新建生产线期望值最高,故决策方案为新建生产线方案。

e. 后悔值原则决策法(最小后悔值法)。某一种自然状态发生时,即可明确哪个方案是最优的,其收益值是最大的。如果决策人当初并未采用这一方案而采取其他方案,这时就会感到后悔,最大收益值与所采用的方案收益值之差,叫后悔值。

对表 4.4 做如下分析：首先，从表 4.4 中找出各自然状态的最大值为 20、7、1。其次，对各个自然状态，用最大收益值减去同种状态的其他收益值，即为后悔值。计算出的后悔值如表 4.5 所示。

表 4.5 后悔值和最大后悔值表

单位：万元

自 然 状 态 方 案	在不同需求下的后悔值			最大后悔值
	需求较多	需求中等	需求较少	
①改建生产线	$20-18=2$	$7-6=1$	$1-(-2)=3$	3
②新建生产线	$20-20=0$	$7-5=2$	$1-(-5)=6$	6
③协作生产	$20-16=4$	$7-7=0$	$1-1=0$	4

从表 4.5 中可见，各方案的最大后悔值分别为 3、6、4。决策者应选择最大后悔值中最小的那个对应方案为较优方案。因此，改建生产线方案是最佳决策方案。

③ 风险型决策法。风险型决策有明确的目标，比如获得最大利润；有可以选择的两个以上的可行方案；有两种以上的自然状态；不同方案在不同自然状态下的损益值可以计算出来；决策者能估算出不同自然状态出现的概率。因此决策者在决策时，无论采用哪个方案，都在承担一定风险。

风险型决策常用的方法是决策树法。决策树法是以图解方式分别计算各个方案在不同自然状态下的期望值，再通过比较期望值做出决策。决策树是将可行方案、影响因素用一张树形图表示。以决策点为出发点，引出若干方案枝，每个方案枝都代表一个可行方案。在各方案枝末端有一个自然状态结点，从状态结点引出若干概率枝，每个概率枝表示一种自然状态。在各概率枝末梢标注有损益值（如图 4.7 所示）。

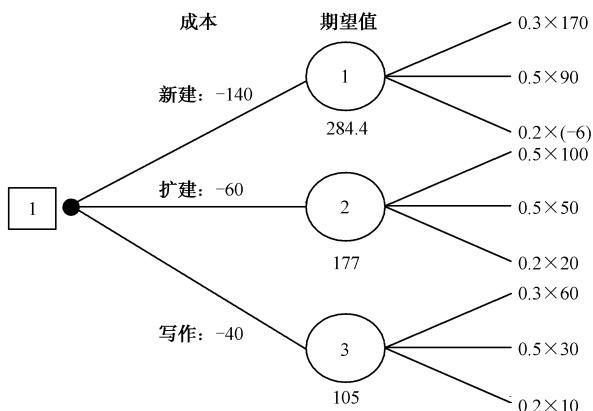


图 4.7 决策树图

例：某工厂准备生产一种新产品，对未来三年市场预测资料如下：现有三个方案可供选择，即新建车间，需要投资 140 万元；扩建原有车间，需要投资 60 万元；协作生产，需要投资 40 万元。三个方案在不同自然状态下的年损益值如表 4.6 所示。

要求：a. 绘制决策树；b. 计算期望值；c. 方案优选（剪枝）。根据条件绘制决策树，如图 4.7 所示。

表 4.6 三种方案在不同状态下的损益值

单位：万元

自然状态与概率 方 案	市 场 需 求		
	高需求	中需求	低需求
	0.3	0.5	0.2
新建车间	170	90	-6
扩建原有车间	100	50	20
协作生产	60	30	10

按三年计算不同方案的期望值：

新建车间期望值 = $[0.3 \times 170 + 0.5 \times 90 + 0.2 \times (-6)] \times 3 = 284.4$ （万元）

扩建车间期望值 = $(0.3 \times 100 + 0.5 \times 50 + 0.2 \times 20) \times 3 = 177$ （万元）

协作生产期望值 = $(0.3 \times 60 + 0.5 \times 30 + 0.2 \times 10) \times 3 = 105$ （万元）

再计算不同方案的净收益值：

新建车间净收益值 = $284.4 - 140 = 144.4$ （万元）

扩建车间净收益值 = $177 - 60 = 117$ （万元）

协作生产净收益值 = $105 - 40 = 65$ （万元）

方案优选：比较三个方案的计算结果，新建方案的预期净收益为 144.4 万元，大于扩建方案和协作方案净收益，所以新建方案是最优方案。

定量决策方法的发展提高了决策的准确性、时效性和可靠性，使管理者得以从大量繁杂的常规决策中解放出来；同时有利于培养决策者严密的逻辑论证习惯，克服主观随意性。但是，定量决策法也有一定的局限性：一是定量决策方法适用于处理常规性决策，而对相当一部分重要的战略性的非常规性决策来说，还没有恰当的数学方法可供使用；二是建立数学模型和使用计算机分析的过程往往要耗费大量的时间和人力费用，因此，采用定量决策方法要考虑所获得的效益与所付出的代价相比是否值得；三是对于一般管理决策者来说，有的数学方法过于深奥，掌握起来有一定的难度；四是某些决策问题中的变量涉及社会因素、心理因素等难以量化的因素和诸多不确定的变化因素，加大了建立数学模型的困难，也会降低决策的可靠性。因此，管理者通常需要将定量决策方法与定性决策方法相结合，才会取得更为理想的决策结果。

4.3 战略与管理

4.3.1 战略概述

1. 战略的含义

“战略”一词来源于古希腊文“stratego”，其含义是“将军指挥军队的艺术”。最初，该词多用在军事领域，第一次与经营管理联系是在美国学者巴纳德所著的《经理的职能》一书，后经美国经济学家安索夫的推广，管理学界开始频繁使用“企业战略”的概念。我国学者于 20 世纪 70 年代末引入了战略的概念，并由此掀起了一股学习研究企业战略的热潮。目前，全球战略研究的领域已形成许多有代表性的理论，如过程论、产业论、资源论、能力论、博弈论、风险论、环境论、竞合论、生态论等。

通常来说，作为组织中最重要计划形式之一，我们将战略定义为：组织的一种总体行动方案，组织为达到总目标而做的具有全局性、长远性和根本性的重点部署和资源安排。

2. 战略的特点

对于战略概念的了解，有三点需要加以说明。

(1) 战略是计划的一种，是计划最重要的表现形式之一，因此，战略也同计划一样，表现为“目标—手段”体系，即战略是一定的战略目标和为实现既定目标而事先确定的一系列战略手段的组合。

(2) 战略具有全局性、长远性和根本性的特征。战略的范围比经营管理中任何一个领域都更为广泛，它以组织的全局为对象，着眼于组织全局的发展。同时，战略目标是针对组织未来较长时间生存和发展的筹划，关注组织的长远利益。因此，组织战略目标的实现需要经过长期的努力。战略的内容具有根本性质，其目的是着眼于保证组织的持续生存和不断发展，其制订方法是系统设计。因此，战略是一种处于支配地位的组织计划，是组织管理中最核心的内容。

(3) 战略具有对抗性的特点。它总是针对竞争对手而制订的，因此，战略不仅应考虑组织自身的生存和发展，更要积极主动地迎接外界环境变化的挑战和竞争对手的对抗，获得并保持住其在激烈的竞争环境中的核心优势。

3. 战略的构成要素

一个构思良好的战略通常应该由五个基本要素组成。

(1) 战略思想。战略思想是制订实施战略所依据的指导思想，是战略的灵魂。战略思想主要来自于战略理论、战略环境的客观分析以及高级管理层的战略观念。

(2) 战略目标。战略目标是组织通过战略在未来所期望达到的成果水平。它是战略决策的核心，也是战略管理其他环节进行活动的依据。如衡量企业的成果水平有两类指标：一是绝对数，如销售收入或利润达到多少；二是相对数，这类指标通常有两个：一是企业在行业中所占的名次，二是企业的市场占有率，其中市场占有率指标最为重要，因为它是衡量企业实力强弱的主要标准。

(3) 战略重点。战略重点是指对战略目标的实现有重大甚至决定意义的关键环节和部门。

(4) 战略阶段。战略阶段是指为了实现预定的战略目标在战略的制订和实施过程中按一定标志或依据划分的阶段。注意每一阶段要有具体的战略任务，各有侧重点，抓关键问题，并且各阶段要相互衔接。

(5) 战略行动。战略行动是指为实现战略指导思想和战略目标而采取的重大战略措施和手段。如一个企业要将自己的销售收入从1亿元增加到2亿元，它可能增加生产线或者引进更先进的机器设备，那么，增加生产线或者引进更先进的机器设备就是企业的战略行动。

4.3.2 战略管理

战略管理是一种动态的管理，简单地说，是组织为了确保实现既定目标，对组织的战略进行系统地评价、分析、制订、实施和调整的过程。这个过程中，战略管理要实行综合性管理，其范围涉及企业内部的生产运作、研究开发、财务会计、人力资源、采购营销、内部管理、行政后勤以及信息管理要素。

这里有两点需要说明：第一，战略管理不仅涉及战略的制订和规划，而且也包含着将制订出的战略付诸实施的管理，因此是一个全过程的管理；第二，战略管理不是静态的、一次性的管理，而是一种循环的、往复性的动态管理过程。它是需要根据外部环境的变化、组织内部条件的改变，以及战略执行结果的反馈信息等反复进行新一轮战略管理的过程，是不间断的管理过程。

1. 战略管理的特征

与组织内一般管理比较，战略管理主要具备以下四个特点。

(1) 战略管理具有全局性和长远性特点。组织中的战略管理是一种覆盖整个组织的管理行为，

它统筹全局，以组织的全局为对象，它所管理的是组织的总体活动，它所追求的是组织的总体结果。战略的实施过程需要组织中所有成员的积极配合和共同努力。

(2) 战略管理的内容是关系组织内生存和发展的重大问题。战略管理的特性即全局性、长远性、根本性，这些特性决定了战略管理涉及的问题都是影响组织发展的，甚至决定组织生死存亡的重大问题。

(3) 战略管理的主体是组织高层管理者。因为战略的全局性和长远性，使得战略管理的主体必须处在组织的高层，有对组织人员进行全局指挥和对组织资源进行全局统筹的权力。此外，高层管理者更能调动和协调组织中全体员工的工作动力和相互关系，更能统观全局，了解组织的全面情况。

(4) 战略管理要注重分析动态的环境。战略具有对抗性，战略管理要达到超越竞争对手的目的，因此，管理者不仅要组织自身的内部环境有准确的把握，还要对组织所处的外部环境的发展变化做出客观的预测和判断。

2. 战略环境分析

战略环境分析可以为更准确地选择战略服务提供帮助，这里的环境主要包括组织的外部环境和组织的内部环境。

(1) 外部环境分析。组织的外部环境包括一般环境和产业环境。一般环境是指在一定时空内存在于社会中的各类组织均面对的环境，大致包括政治与法律、社会文化、经济、科学技术、自然等五个方面。

产业环境是指对组织的经营活动有直接影响的外部环境。有关产业环境的分析方法中，美国学者迈克尔·波特的“五力模型”最有代表性，如图4.8所示。

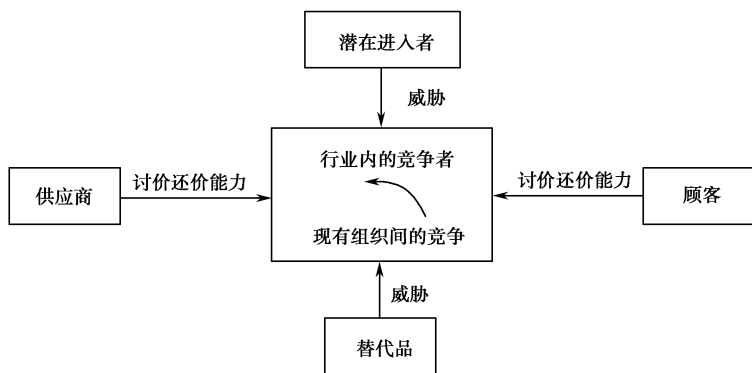


图 4.8 迈克尔·波特的“五力模型”

波特提出，在产业分析中，有五种力量会左右企业组织的战略选择，这五种力量分别是：现有竞争者间的竞争；来自新进入企业的威胁；使用替代产品和服务的可能性；供应商的交涉实力以及顾客或买主的交涉实力。

① 现有竞争者间的竞争，指所有与本企业争夺市场或资源的企业。从争夺市场来看，竞争者是那些生产相同或相似功能产品的企业组织，包括生产替代品的组织；从争夺资源来看，竞争者是那些使用相同资源的企业组织。一般来说竞争者主要是指前者。由于一定时期、一定区域内的市场容量和资源供应总量是有限的，所以竞争对手对企业发展有重大影响。任何企业组织在制订战略和开展经营活动时，必须首先面对现有竞争者。同行竞争的激烈程度是由竞争各方的布局结构和所属产业的发展水平决定的。现有组织间的竞争状态取决于：现有竞争者的力量和数量、企业自身的固定成本和库存成本、产业增长速度、产品差异化程度、竞争对手的复杂程度、退出

成本等。这些因素通常互相作用，共同决定着竞争的激烈程度。

② 来自新进入企业的威胁。任何一个产业，只要有可观利润，就必然会吸引对这一产业的投资。投资必然带来本产业的产量增加，价格回落，利润率下降，并冲击原有在位企业的市场份额。威胁的大小通常取决于两个因素：一是进入壁垒的高低；二是现有在位企业的报复手段。如果这一产业的进入壁垒强大，或者新进入者预期在位者会进行激烈的报复，那么进入威胁就会相对较小。

③ 使用替代产品和服务的可能性。替代品指的是那些与现有产品具有相同或相似功能的产品。替代品影响着行业的总需求弹性。如果替代品能够提供比现有产品更高的性价比，并且买方的转移壁垒很低，即转向采购替代品而不增加采购成本，那么这种替代品就会对现有产品构成巨大威胁。

④ 顾客或买主的交涉实力，是指企业产品或服务的购买者或消费者。消费者对企业的影响主要表现在两个方面：消费者的需求水平决定了企业的市场状况；消费者的讨价还价能力影响企业的赢利能力。在现代市场经济条件下，消费者对企业的影响是决定性的，企业必须以顾客为中心，通过为顾客创造价值来获得生存和发展。作为生产性的顾客，本企业的产品就是顾客的原材料，而顾客的利润与原材料的采购价格具有很密切的关系。如果顾客能够以较低价格采购，在其他条件不变的情况下，其利润率就会上升。

⑤ 供应商的交涉实力。供应商是指企业进行正常生产经营活动所需要的各种资源（如人、财、物、技术、信息等）的供应组织。供应商对企业的影响也表现在两个方面：一是供应商能否按企业需求按时、按质、按量地提供各种资源，这决定了企业生产经营活动能否正常进行；二是供应商的讨价还价能力，这决定了企业生产经营成本并进一步影响着企业的赢利水平。一般而言，供应商的价格谈判能力与以下几个因素有关：供应商所属行业的集中度、供应商产品的替代性、供应商产品在本企业成本组成中的重要性、供应商进行前向一体化的能力等。

（2）内部环境分析。内部环境分析主要是分析组织内部的资源、能力以及人员的社会心理因素、组织文化等因素。

① 资源，是指组织生产经营过程的投入，既包括有形的，也包括无形的。有形的资源有固定资产、现金、有价证券、原材料、劳动力等资源；无形的资源也有多种，如员工的知识和智慧，相互间的信任和协同工作的方法，企业在社会上的声誉及对外联系的特有方式等。

② 能力，是指一组资源的有机结合。通过各种有形资源与无形资源的不断融合形成与众不同的能力。其中，能为组织带来相对于竞争对手的持久优势的资源和能力，称为核心竞争力，也称为核心能力。内外部环境相适应，才能形成组织的核心竞争力，成为组织的机会；否则，将成为组织的“核心惰性”，成为企业的威胁。

那些成功的企业都有着自己独特的核心能力。例如，索尼的核心能力被公认为在小型化方面的专长，这一能力体现在其在随身听、便携摄像机等领域所取得的巨大成功；波音的优势在于其整合大型复杂系统的能力，这些能力在商用喷气式客机、空间站、轰炸机以及导弹制造方面体现得淋漓尽致；本田擅长于发动机及传动系统；联想集团的优势则体现在大规模制造和营销硬件的能力。

核心能力体现在组织为顾客提供的产品和服务的关键价值上。例如，索尼在小型化方面的专长直接转化成一些重要的产品特性，如可携带性及美学设计等。

核心能力常被用做进入多种市场的手段。例如，佳能利用其在光学、成像及电子控制方面的核心能力进入了复印机、激光打印机、照相机以及扫描仪市场；本田在发动机和传动系统方面的核心能力构成了其进军其他领域的基础，如汽车、摩托车、割草机、发电机等。

核心能力具备优胜性、不可迁移性、不可替代性、不可模仿性、持续性等方面的特征。

(3) **SWOT 分析**。**SWOT 分析**是对组织内外部环境条件各方面内容进行综合和概括,进而分析组织的优势(Strength)、劣势(Weakness)、机会(Opportunity)和威胁(Threat)的一种方法。通过 **SWOT 分析**,可以帮助组织把资源和行动聚集在自己的强项和机会最多的领域上。

优劣势分析主要是着眼于组织自身的实力及其与竞争对手的比较,而机会和威胁分析将注意力放在外部环境的变化及其对组织的可能影响上。在进行 **SWOT 分析**时,应把所有的内部因素(即优劣势)集中在一起,然后用外部的力量来对这些因素进行评估。

① **机会与威胁分析(OT)**。机会与威胁分析是针对外部环境而言的。环境的趋势可以分为两大类:一类是威胁,另一类是机会。环境威胁是指环境中不利的发展趋势所形成的挑战,如果不采取果断的战略行为,这种不利趋势将导致组织的竞争地位削弱。环境机会就是对组织行为富有吸引力的领域。

② **优势与劣势分析(SW)**。竞争优势是指一个组织超越其竞争对手的能力,这种能力有助于实现组织的主要目标。竞争优势可以指消费者眼中一个企业或它的产品有别于其竞争对手的任何优越的地方。虽然竞争优势实际上指的是一个组织比其竞争对手有较强的综合优势,但是必须明确组织究竟在哪个方面具有的优势更有意义,因为只有这样才可以扬长避短或者以实击虚。进行优劣势分析时必须在整个价值链的每个环节上,与对手做详细的对比。显然,一个企业及其产品是否具有优势,只能站在顾客的角度上来衡量。

以美国克莱斯勒公司为例,用 **SWOT 分析法**进行分析,如表 4.7 所示。

表 4.7 克莱斯勒公司的一个 SWOT 分析的示例

	优势——S (Strength) 1. 劳动产品比福特、通用更低 2. Gulfstr 航空发动机处于领先地位 3. 盈亏平衡点从 240 万辆降至 150 万辆 4. 微面市场占有率达 50%	劣势——W (Weakness) 1. 兼并 AMC 使负债率达 60% 2. 固定资产占 42% 3. 合资企业比福特、通用更少 4. 生产厂只限于美国、加拿大、墨西哥
机会——O (Opportunity) 1. 美元贬值 2. 航空/航天业年增长 20% 3. 公司收入年增长 5% 4. 银行利率下降 5. 通用新车计划遇到问题	SO 战略 1. 兼并一个航空企业 (S2, O2) 2. 增加微面出口 50% (S4, O1)	WO 战略 1. 建立航空/航天合资企业 (W3, O2) 2. 在西欧建生产厂 (W4, O2)
威胁——T (Threat) 1. 进口汽车增加 2. 石油涨价 3. 福特新建了先进生产线	ST 战略 增加广告投入 50% (S5, T1, T3)	WT 战略

3. 战略管理的类型

根据不同的分类方式,战略有各种不同的类型。企业常用的战略管理类型主要有以下几种。

(1) **一体化战略**。一体化战略包括前向一体化战略、后向一体化战略和水平一体化战略。

① **前向一体化战略**,这是指企业获得对分销商或零售商的所有权或控制力的战略。具体地说,就是企业通过收购或兼并若干商业企业,或者拥有和控制其分销系统,实行产销一体化。一

般是把相关的前向企业合并起来,组成统一的经济联合体,这通常是制造商的战略。当一个企业发现它的价值链上的前面环节对它的生存和发展至关重要时,它就会加强对前向环节的控制。推动前向一体化战略的一种有效形式是特许经营,它可以将成本与机会分散到众多的个人,企业可以通过这一方式实现快速扩张。另外,随着计算机网络技术的发展,越来越多的制造商通过建立网上直销体系实现了前向一体化。

② 后向一体化战略,这是指企业获得对供应商的所有权或控制力的战略。具体地说,就是企业通过收购或兼并若干原材料供应商,拥有和控制其供应系统,实行供产一体化。企业利用自己在产品上的优势,把原来属于外购的原材料或零件改为自行生产,降低了原材料的成本,同时也保证了原材料的质量。在供货成本太高、供货方不可靠或不能保证供应时,企业经常采用这种战略。全球性的竞争正在促使企业减少他们的供应商的数量,并向那些仍然为其提供产品和服务的供应商提出更高的要求。

③ 水平一体化战略,这是指获得对竞争者的所有权或控制力的战略。它往往是通过建立同原有企业相同性质的新企业、兼并同行企业或者实行各种形式的联合经营来扩大生产规模,占有市场份额,从而获取更大的利润。这样可以扩大规模和实力,取长补短,有利于提高规模经济效益,有利于促进资源与能力的转移,共同开发某些机会。

(2) 市场强化战略。市场强化战略包括市场渗透战略、市场开发战略和产品开发战略,这些战略都要求通过更大的努力提高企业现有产品的竞争力。

① 市场渗透战略。这是指企业通过更大的营销努力,谋求提高现有产品或服务在现有市场的份额的战略。该战略可以实现市场的逐步扩张,可以通过扩大生产规模、提高生产能力、增加产品功能、改进产品用途、拓宽销售渠道、降低产品成本、集中资源优势、增加营销力量、加强公关工作等单一策略或组合策略来开展。该战略被广泛地采用,是企业经营最基本的发展战略。

② 市场开发战略。这是指将现有产品或服务导入新的地区市场的战略,是由现有产品和新市场组合而产生的战略。它通过发展现有产品的新顾客群或新的目标市场从而扩大产品销售量。如果企业现有的产品在市场上已经没有进一步渗透的余地时,就必须设法开辟新的市场,比如将产品由城市推向农村,由本地区推向外地,由国内推向国外等。市场发展可以分为区域性市场发展、国内市场发展和国际市场发展等。现在开发国际市场愈加受到企业的青睐。在经济全球化的大背景下,许多企业仅仅在国内市场经营很难保持竞争优势。日本松下公司曾将国内已饱和的黑白电视机和老型号彩色电视机推向国外市场,维持其增长速度,就是该战略的一例。

③ 产品开发战略。这是指企业通过改进现有产品或服务谋求增加销售额的战略。产品开发通常需要大量的研究与开发费用。该战略是在现有市场上通过改良现有产品或开发新产品来扩大销售量,例如,原来只生产化妆品,现在增加生产洗涤用品。产品开发战略是建立在市场观念和社会观念的基础上的,通过向现有市场提供新产品,从而满足顾客新的消费需要。这种战略的核心内容是激发顾客的新的需求,以高质量的新品种引导消费潮流,同时尽可能地保护人类及一切生物赖以生存的环境和实现可持续发展所必需的资源。企业以现有顾客为其新产品的销售市场,应特别注意了解他们对现有产品的意见和建议,根据他们的需要去开发新的产品,增加产品性能或者开发不同质量、不同规格的系列产品,充分满足他们的需要,达到扩大销售的目的。

(3) 多元化战略。多元化战略包括同心多元化、水平多元化和集中多元化三种基本类型。

① 同心多元化战略。它是指企业增加新的相关产品或服务的战略。企业利用原有技术及优势资源,面对新市场、新客户增加新业务,制造与原产品用途不同的新产品。如电脑制造商制造电脑,同时也制造手机等电子产品。该战略有利于企业利用原有优势来获得融合优势。当企业在业内有较强竞争优势,而该产业成长性或吸引力逐渐下降时,适宜采用该战略。这一战略的一个

典型案例就是美国电话电报公司出资 120 亿美元收购了美国有线电视公司,以便通过有线电视网而不是电话网在全美提供快速互联网服务。

② 水平多元化战略,它是指为现有顾客增加新的不相关产品或服务的战略。这一战略没有集中多元化战略的高风险,因为企业对现有顾客的消费情况是比较熟悉的。

③ 集中多元化战略,它是指企业增加新的、不相关的产品或服务的战略。企业通过收购、兼并其他行业的业务,或者在其他行业投资,把业务领域拓展到其他行业中去,新产品、新业务与企业的现有业务、技术、市场毫无关系。也就是说,企业既不以原有技术也不以现有市场为依托而是,而是向技术和市场完全不同的产品或劳务项目发展。在现实情况中,一些企业谋求集中多元化,部分原因也在于希望从兼并的企业或出售的公司中获得利润。

(4) 防御战略。防御战略包括收缩战略、剥离战略、清算战略等基本类型。

① 收缩战略。它是指企业通过减少成本和资产,对企业进行重组以扭转销售额和利润下降局面的战略。这一战略有时被称为转型战略或重组战略。收缩主要是为了增强企业的基本特色能力。在收缩过程中,战略家只能利用有限的资源,并且要面对来自股东、雇员和媒体的压力。收缩可以采取的具体措施有:出售土地和建筑物以变现,压缩产品线,关闭不赢利的业务单元,关闭废弃不用的工厂,推动工艺自动化进程,裁员和推行费用控制系统等。

② 剥离战略。它是指企业将业务全部或一部分出售的战略。企业出售或停止经营下属经营单位(如部分企业或子企业),实施剥离战略的主要目的是使企业摆脱那些缺乏竞争优势、失去吸引力、不赢利、占用过多资金或与企业其他活动不相适应的业务,以此来优化资源配置,使企业将精力集中于优势领域。在某些情况下,企业也通过实施剥离战略,为战略性收购或投资筹集资金。可以将剥离战略看做是企业进行全面收缩的一部分,该战略已成为非常流行的战略之一。

③ 清算战略。它是指企业为了变现,将全部或部分资产分割出售的战略。清算是企业对失败的承认,一般企业往往难以接受,因为清算会面临退出壁垒,可能导致企业难以从产品市场中退出,或需付出代价才能从市场中退出。退出壁垒主要包括成本方面的壁垒,包括遣散费、租约、合同的解约罚金、相关的沉没成本以及感情心理方面的壁垒,管理者不愿意承认失败,而且想避免退出市场而产生的尴尬。

(5) 企业合资与组合战略。

① 企业合资战略。这是一种非常普遍的战略,是指两家或两家以上的企业为共同利用某种机会而建立合作伙伴关系或结成联盟的战略。通常的情况是,两家或者更多的发起企业组建一家独立的新企业,发起企业共同拥有新企业的股份。

② 企业组合战略。这是指两家或两家以上的企业为共同利益的组合。很多公司都在追求同时采用上面两种或者多种战略。不过,如果实施不当,组合战略可能带来巨大的风险。

(6) 一般竞争战略。一般竞争战略包括成本领先战略、差异化战略和聚焦战略。波特把基于这些基本点的战略称为一般战略。成本领先战略强调以非常低的单位成本向对价格敏感的顾客提供标准化产品;差异化战略突出向对价格相对不敏感的顾客提供产业范围内的独特产品和服务;聚焦战略则是向少部分顾客群体提供需要的产品或服务。能够得到较多资源的大型企业,通常采用成本领先或差异化战略,而小企业常常以聚焦战略竞争。

① 成本领先战略。这是三种战略中最清楚明了的。在这种战略的指导下企业决定成为所在产业中实行低成本生产的厂家。成本优势的来源因产业结构不同而异。它们可以包括追求规模经济、专利技术、原材料的优惠待遇、低廉的人工成本和能源成本以及其他因素。例如,在显像管电视机方面,取得成本上的领先地位需要有足够规模的显像管生产设施、低成本设计、自动化组

装和有利于分摊研制费用的全球性销售规模。在安全保卫服务业,成本优势要求极低的管理费用、源源不断的廉价劳动力和因人员流动性大而需要的高效率培训程序。

在如下情况中,努力争做产业中成本领先者非常有效:市场由很多对价格敏感的顾客组成;几乎没有什么实现产品差异化的途径;购买者不关心品牌间的差异;市场上有很多讨价还价能力很强的购买者。这里的关键点在于价格要比竞争者低,并因此而获得市场份额和销售额的增长,或者将竞争者完全驱逐出局。

成功的成本领先战略通常贯穿于整个企业的各项活动,通常体现为高效率、低费用、对浪费不能容忍、预算得到严格控制、很宽的控制幅度、奖励同节约成绩挂钩、雇员广泛参与成本控制活动。

但是,成本领先战略也会使企业面临风险:竞争者可能会模仿这一战略,并因此使整个产业赢利水平降低;所在产业的重大技术突破可能导致该战略失效;消费者可能会将兴趣转移到价格以外的其他特色上;等等。

② 差异化战略。这种战略是将公司提供的产品或服务差异化,形成一些在全产业范围中具有独特性的东西。差异化不能保证一定有竞争优势。在标准化产品能够充分满足顾客需要,或者竞争者有可能迅速模仿的情况下,情况更是如此。但企业如果能设置竞争者迅速模仿的障碍,则可形成对产品最好的持久性保护。成功的产品差异化可能意味着更大的产品灵活性、更大的兼容性、改进的服务、更大的方便或更多的特色。

企业应当在仔细研究购买者的需求和偏好之后选择差异化战略,以便确定将一种或多种差异化特征在一个能够体现特色的产品中进行结合。成功的差异化战略既有利于企业以较高的价格出售产品,同时又能赢得顾客的忠诚,因为顾客可能对产品的特色有很强的依赖感。成功的差异化战略对企业的一般要求有:有能力对研发和营销职能进行有效协调,拥有吸引科学人才和创造性员工的良好氛围。

实现差异化战略可以有许多方式:设计品牌形象、技术特点、外观特点、客户服务、经销网络及其他方面的独特性。最理想的情况是公司使自己在几个方面都差异化。例如,美国的卡特皮勒推土机公司不仅以其经销网络和优良的零配件供应服务著称,而且以其极为优质耐用的产品享有盛誉。所有这些对于大型设备都至关重要,因为大型设备使用时发生故障的代价是非常昂贵的。应当强调,差异化战略并不意味着公司可以忽略成本,但此时成本不是公司的首要战略目标。

采取差异化战略的风险是,顾客并没有给某种特色产品以很高的评价,从而使他们不能接受该产品的高价位。在这种情况下,成本领先战略很容易击败差异化战略。此外,竞争者可能迅速找到模仿差异化战略的途径,是采用差异化战略的另一项风险。

③ 聚焦战略。这是主攻某个特殊的顾客群、某产品线的一个细分区段或某一地区市场的战略。成功的聚焦战略具有如下特征:足够的规模,良好的增长潜力,并且产业的特征对其他主要竞争对手的成功并非至关重要。正如差异化战略一样,聚焦战略可以有许多形式。成本领先与差异化战略都是要在全产业范围内实现其目标,聚焦战略的整体却是围绕着很好地为某一特殊目标服务这一中心建立的,它所开发推行的每一项职能化方针都要考虑这一领域的中心思想。企业组织要想有效地使用聚焦战略,必须将该战略与差异化战略或成本领先战略结合起来。在任何一个产业,仅仅可以有一家企业借助最低成本实现差异化战略,其他企业必须找到使其产品具有某种特色的有效途径。当消费者有特别的偏好或需求,或者竞争对手不准备专门在该目标市场从事经营时,聚焦战略是最佳的选择。

但是,聚焦战略会面临如下风险:既存在众多的竞争者认识到这一聚焦战略的成功所在,进而纷纷效仿的可能性,也存在着消费者的偏好转向市场中的标准化产品的可能性。

(7) 并购战略。企业并购是指一个企业购买另一个企业的全部或部分资产或产权,从而影响、

控制被收购的企业,以增强企业的竞争优势,实现企业经营目标的行为。收购和合并是两种常用的并购战略。收购是指一家大型企业购买(或得到)一家规模较小的企业的战略,反之亦然。合并战略是指两个规模大致相当的企业组成一个更大企业的战略。如果并购双方在这一过程中并非出于自愿,则可以称为接管。众多的强劲力量正在推动全球范围内一度残酷竞争的对手之间的合并。这些力量包括:放松管制、技术变革、生产能力过剩、无法通过价格上涨带动利润增长和获得规模经济效益的需要等。

课后练习



复习与思考:

1. 简述计划的分类方法。
2. 如何评价滚动计划法?
3. 简述计划工作的程序。
4. 简述目标管理的基本思想。
5. 简述决策的过程。
6. 盈亏平稳分析法的基本原理是什么?
7. 如何应用头脑风暴法和德尔菲法进行决策?
8. 战略管理有哪些构成要素?
9. 根据“五力模型”分析企业的外部竞争环境。
10. 一般竞争战略有哪些类型?主要内容是什么?



实务训练:

一、案例分析

案例一 吕不韦居奇牟利计划

战国后期,出了个赫赫有名的大商人吕不韦,他不仅在商场上大发其财,而且凭借其权术,官拜秦国的相国。他的成功在很大程度上归功于他的居奇牟利计划。

据史料记载,吕不韦在赵国邯郸经商时,见到了秦国送往赵国做人质的王子异人。考虑到成功地拥立一个国家的君主所获得的利益要远比他贩卖珠宝赢利多无数倍,经过认真筹划,他制订了一个拥立异人成为秦国君主的计划。

吕不韦首先向住在赵国聊城做人质的王子异人游说:“太子子奚已有继承国业的资格,又有母后在官中做后盾,现在您既没有母后在官中,自己在外又托身于一个不测的敌国,如果有一天秦、赵背信弃约,那么您将成爲粪土。如果你现在听从我的计划,先求得回国,就能有掌握秦国大权的机会了。我替您去秦国活动,秦王必定会请您回去的。”

然后,吕不韦又向秦王后的弟弟阳泉君游说:“您已经犯了死罪,您知道吗?您的手下人没有一个不是位居高官的,而太子手下的人却没有一个高官显贵。您的府中珍藏着珍珠宝玉,后官里住满了美女。如今大王年事已高,一旦驾崩,太子掌权,那么您就危在旦夕了。现在我有一个权宜之计,可以让您永保富贵,不再有危险。”阳泉君急忙向吕不韦请教。吕不韦说:“大王年事已高,王后又没有儿子,子奚有继承王位的权利,又有土仓的辅佐。一旦大王去世,子候即位,

土仓掌权，那时王后肯定会门庭冷落。王子异人德才兼备，被遗弃在赵国做人质，宫内又没有母亲，他常常渴望能回到秦国。王后如果能请大王立异人为太子，这样王子异人本没有国却有了国，王后本没有儿子却有了儿子。”阳泉君于是进宫劝说王后，王后就请求赵国送回异人。

但是赵王不想把异人送回秦国，吕不韦又去劝说赵王，“王子异人是秦王的爱子，官中虽没有母亲，秦王后却想领他回去认做儿子。假如秦国要消灭赵国，不会因为一个王子而罢手，赵国分明是抓着一个空的人质。如果让王子异人回去做太子，赵国再用厚礼送行，他自然不会忘记赵国的恩德，将来会以德相报。秦王老了，一旦逝世，即使把异人留在赵国，也不能与秦国结好的。”赵王于是送异人回国。

异人回到秦国，吕不韦知道王后是楚国人，就让异人穿楚国的服装去拜见王后。王后十分高兴，很喜欢异人，就认他为自己的儿子，并把他的名字改为子楚。一次，秦王让子楚诵读经书的时候，子楚对秦王说，“陛下也曾曾在赵国停留过，赵国的豪杰与大王结识的不在少数。大王回国后，他们一直在仰望着您，大王却没有派遣一位使臣去慰问他们，恐怕他们会心存怨心的，不如让边境的关卡早闭晚开，加强警戒。”秦王认为有道理，惊奇他有这样的心计，王后鼓动秦王立子楚为太子，于是秦王下令说：“我的儿子没有哪个比得上子楚的。”便立子楚为太子。

后来子楚即位，让吕不韦做相国，封为文信侯，以蓝田十二个县为俸禄。

分析：

- (1) 吕不韦的居奇牟利计划的内容是什么？属于哪一类型的计划？他的计划是如何实现的？
- (2) 结合本案例讨论计划工作的意义，长期计划和短期计划的关系。
- (3) 你觉得吕不韦成功的关键在哪里？

案例二 南海晚报经济发展公司

南海晚报经济发展总公司是南海晚报报业集团为了发展多元化经营，适应社会主义市场经济新形势而成立的全民所有制企业。公司的发展先后经历了三个阶段。

一、初始创业阶段

公司于1993年成立。在1993—1995年，公司先后在房地产业、广告业中进行了大胆的尝试，取得了良好的经济效益，为企业的持续发展打下了坚实的基础。同时，通过市场实践，公司培养了一批久经商场、熟悉企业运作、具有战略发展眼光的高级管理人才。多年的经验与教训使公司认识到，市场需求、竞争环境、管理、人才、资金对项目的成功至关重要。这段时期，公司有10名左右员工，按工作性质分属业务、财务、行政三个部门。

二、转型发展阶段

20世纪90年代中后期，随着计算机和网络通信技术的飞速发展，公司孙玉安总经理召开经理会议研究后，毅然决定依托集团在信息资源上的优势，向风险更大、收益更高的高科技行业转型。1996—1997年，公司将原来的业务部划分为市场部和工程部。为了加强技术实力，公司先后从国内重点大学接收十多名大学生，并从一些单位调入经验丰富的技术人员。这段时间，公司业务以网络产品集成、软件编制、硬件维修维护为主，先后设计和实施了南海晚报报业集团新闻采编系统工程、卫星传版工程、CTP直接制版系统工程，同时设计制作了多套报业新闻采编流程和企业管理软件。通过这些工程实践，公司加深了对现代网络通信技术、软件技术、卫星通信技术的认识 and 了解，也积累了丰富的通信业务服务经验，比如通信信道管理、机房管理、物流管理等。公司的员工也发展到30个人的规模，其中本科以上学历有20人，具有中级以上职称的有7人，这两年公司的年利润额也取得较好成绩。

三、重点经营电信与信息服务业务

1995年以后，南海邮电开展了互联网接入业务，此后，联网用户的数量一直呈递增趋势大量

增加,1998年,仅南海地区就已有10万用户。由于互联网在人们生活中变得越来越重要,1997年,经集团授权,公司在网上推出了《南海晚报》电子版,现在这个站点日均访问数已接近一万人次,成为国内互联网上知名度较高的新闻类站点。随着个人计算机和网络组件成本的急剧下降,越来越多的家庭拥有了计算机,一些房地产开发公司和物业管理公司为了提高楼盘竞争力,开始设置内部局域网,为住户提供多种电子服务,智能化小区纷纷兴起。为了丰富智能化小区内部信息服务的内容,许多发展商希望和公司合作,将电子版信息引入到小区服务器。

1997年,公司也意识到国内媒介行业普遍存在纸张发行成本高、效率低下的问题,用互联网发行则对媒介和用户来讲成本难以接受。为此,孙玉安总经理专门组织了部分人力进行研究和论证,1998年年初,研究小组正式提出了组建国内VSAT通信网以满足这类市场需求的构想,同年4月,公司正式将此项目列为今后几年或更长时间公司业务发展的主要方向,并在以后的几个月中,完成了组织机构的适应性调整,包括公司设总经理和总经理助理各一名,保留财务部和工程部,撤销行政部,新成立人力资源部,负责人员的招募、管理,将网站建设划归为新的网络信息部,同时,抽调业务精英成立VSAT通信部,以下设VSAT网络运行小组以及根据细分市场和业务种类划分的多个项目小组(如住宅、酒店、专业杂志、股市行情等),VSAT网络运行小组负责VSAT主站系统的操作和维护,项目小组主要负责相关业务的技术开发、成本分析、市场规划、客户拓展、客户收益等,项目小组配备具有工科背景、公关学背景、管理学背景、营销学背景以及经济学背景的多方面专业人才共同工作,并强调团队精神。在这段时期,公司人员发展到35人,其中管理人员5人,技术人员(含市场)23人,具有高中级职称的约占60%,人员增加主要采取公开招聘(调入)和接收国内重点院校毕业生方式。公司定期选派经营管理和技术骨干到国外考察培训,培养了一支具有现代经营管理知识和专业技术水平的骨干队伍。

四、公司未来展望

现在已有很多房地产开发商和酒店物业管理公司和公司洽谈合作,同时,包括《南海晚报》在内的国内一些主要媒介也希望公司能够替他们传输信息。总的来看,公司的业务转向是正确的,因为公司的项目具备了一定的市场需求,目前竞争环境不是很激烈,而且公司在客户方面具有相当大的优势(已和部分客户签订意向性协定),在技术、人才和资金方面,通过多年的积累,公司已有很强实力,最重要的是,VSAT通信技术本身具有的内在特性(比如高覆盖率、广播性、终端安装简便等)决定了它在这场竞争中具有不可比拟的优越性,对此,公司充满了信心。公司设想当VSAT业务发展到一定规模时,可以将VSAT通信部划分出去,成立股份公司,并让员工占有一定的股份比例,以提高大家的归属感和凝聚力,并以此吸引国内优秀的人才加盟,这样也可以使企业的规模小而精,对市场反应灵敏,并提高内部的管理水平,做到很强的专业化经营。如果条件许可,公司准备在各省会逐渐成立分公司或办事机构,直接发展当地的客户以提高服务的本地化水平。

五、国内VSAT通信业务的市场情况

1993年国内放开经营国内VSAT通信业务市场以来,国家已颁发二十余张运营许可证,从整体上来看,国内的VSAT主站系统大约有九十多个,小站只有一万个左右(其中有部分单收站),使用效率并不高。

国内VSAT的发展并没有赶上像美国那样的好时机。1995年,国内各VSAT运营商相继推出服务时,中国电信DDN、帧中继、X.25网正全面地迅速铺开,加上国内的企业规模较小,基本上还没有跨省之间的业务需求,这使得VSAT市场显得萧条。众多的VSAT经营商之中,只有深圳和上海两家证券卫星公司、南方卫星公司和云南英贸烟草卫星公司利用本行业优势,效益较好;其他公司大多则经营业绩一般,只能勉强维持运营;有些公司甚至是亏本经营。

1996年,许多寻呼台为了增强竞争力,纷纷加大覆盖范围,这给了卫星通信很大的机会,许多卫星公司购进单向广播设备,建立共享主站,租借给各个寻呼台使用,广州迪生卫星公司一度达到了五十多个客户、年营业额近2000万元(含设备销售)的规模。由于卫星单向广播技术的技术含量不高、投资不大,许多寻呼台后来为了降低成本,决定自购设备,自己租用转发器,导致许多卫星公司的效益开始滑坡。此后,一些卫星公司在单向广播方面继续做市场,其中广州天航公司在报业传版上做得较好,拥有不少用户。

总的来看,国内VSAT市场的规模并不大,许多卫星公司在引进设备开展业务的初期并没有很好的考虑市场情况和竞争环境,更没有做出长远的打算。这也导致了一些效益较好的公司业务单一,业绩容易受到外部环境的变化影响,比如一些卫星公司在长途专线下调30%的影响下,效益下滑严重。

分析:

从战略的角度分析,南海晚报经济发展公司今后在经营国内VSAT业务时,应如何发展?

二、实践训练

1. 实训目的

掌握计划的编制方法,培养制订计划的能力。

2. 实训内容

在调研的基础上,运用创造性思维,策划一项活动,并制订计划书。

(1) 所策划的活动的内容与主题,既可以由教师统一指定,又可以由学生自选。选题尽可能是与所学专业相关,也可以是学生所熟悉的其他内容。

(2) 应通过调研,获取丰富的材料。

(3) 运用创造性思维,使策划的活动有创意。

(4) 科学地规划有关要素(需包含教材提出的基本要素),计划书的结构要合理、完整及运筹周全。

3. 实训组织

该实训项目由指导教师与实训班级利用实践教学时间组织进行。

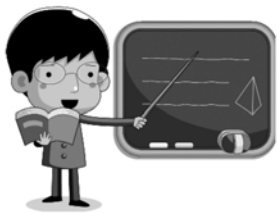
(1) 将班级同学进行分成若干组,每组5~7人,小组分工合理,采取组长负责制,组员团结协作。

(2) 小组集体讨论,深入研讨,合理分析,最后完成小组的实训报告。

(3) 各组实训作业在全班进行交流,共同对各组计划进行交流。

4. 实训考核

将各组实训作业上交任课教师批阅。



第 5 章

组 织 职 能



内容提要

本章主要介绍组织及组织工作的概念，组织结构模式和组织结构设计的内容。另一方面，本章通过对人力资源管理的分析，阐述了人力资源的基本理论和主要内容。



学习目标

知识目标

1. 了解组织的含义
2. 了解组织结构设计的原则和内容
3. 掌握常见的几种组织结构形式及其优缺点
4. 掌握组织文化的层次结构
5. 掌握人力资源与人力资源管理的含义与特征
6. 掌握人力资源管理的主要内容

技能目标

1. 能够分析组织结构设计的影响因素
2. 能够熟练绘制组织结构图并且运用其分析现实组织中的组织结构特点
3. 能够利用运用所学的招聘理论组织模拟招聘工作
4. 能够编制招聘过程中的基本文书并设计相关表格



案例导入

本燕服装店的创业之初

1990 年，李本燕从职校毕业后到一家国营服装厂当缝纫工。两年后，由于服装厂经营效益不好，李本燕离开服装厂，在服装厂附近开了一家西装加工店，名为本燕服装店，从进原材料到卖西装都是她自己负责。旺盛的西装消费市场给小店提供了良好的成长机会，随着生意越来越好，服装店招的学徒和请的缝纫工不断增加，李本燕请她职校的同学周芙帮忙打理生意。周芙按照李本燕的吩咐做事，两人合作很愉快，服装店也小有名气。李本燕雄心勃勃，打算把店做成有名的服装厂，创立一个服装品牌。

可是，到 1994 年年底，当地的西装店已经有了 6 家，外地服装厂的西装也大量销往当地，且价格较低，款式较多，质量也更好。本燕服装店面临越来越激烈的竞争，生意明显不如以前。李本燕决定：扩大西装加工规模，增加式样到 5 种，工人增加到 50 人，分成 5 个组；直接向厂家大量采购布料、纽扣等原材料，以求降低成本；她要求周芙把好质量关，不能出现缺纽扣、缝

纫不平整等问题,要节约用料;同时,改变原来等顾客上门购买的做法,李本燕自己主动与服装销售店联系销售业务,还派自己的表弟在批发市场设立了一个批发点。

李本燕的决定使服装店有了起色。但是,也同时出现了许多李本燕没有预料到的事情,主要有:一是许多事都是周芙在做,例如收发货、库存保管、发工资、质量检查、考勤检查,周芙感到太累;二是无论大小事情周芙都向李本燕请求,大家不听周芙的安排,最后,许多事又落到李本燕身上,李本燕责怪周芙连一点小事也处理不好,周芙不想干了;三是李本燕感觉所进布料应该加工出更多的成品西装,李本燕的表弟怀疑是周芙悄悄拿走了布料;四是周芙向李本燕反映,有人说李本燕的表弟以高于规定的价格批发,而李本燕不知此事。

李本燕在职校学服装加工时没有学经营管理方面的知识,面对以上问题,她不知道问题的根源在哪里,应该从何处着手解决。李本燕隐约感到了服装店有“散伙”的危险。

李本燕服装店创业之初的例子说明,良好的愿望或计划,常常因为没有适当的组织予以支持而难以实现,组织及组织工作有着至关重要的作用。本燕服装店所面临的困难涉及组织形式的设计与调整、分工与协作、授权与分权等问题。

5.1 组织职能概述

组织是人类社会中非常常见和普通的社会现象。人类社会的任何一项管理活动都是在组织内进行的,并且都需要运用组织这一基本职能,因此组织设计和运转机制是否科学,直接关系到组织未来的生存状况和竞争能力。只有科学合理地构建组织,才能使组织高效地运转,实现组织与环境的动态平衡。优化组织结构、提高组织绩效,从而有效实施组织战略,对于管理学家和实践者都是一个永恒的话题。

5.1.1 组织的含义

组织这个词汇有多种释义。在我国古代,组织一词的含义是经纬相交,织作布帛。宋代著名文学家欧阳修在其《酬学诗僧惟晤》中诗云:“又如古衣裳,组织烂成文。”另外,组织在古代也指诗文的造句构辞。唐朝著名诗人孟郊在其诗《出东门》中写道:“一生自组织,千首大雅言。”我国《辞海》中组织的定义是:“按照一定的目的、任务和形式加以编制。”目前,学界主要从两个角度理解其含义:一是一般意义上的组织,即泛指人的集合体;二是管理学意义上的组织,即组织职能和组织结构。

1. 组织的直观含义

一般意义上,组织是为了实现某一共同目标,经由分工与合作及不同层次的权力和责任制度而构成的人群集合系统。组织具体包括三层含义:必须有一个共同的目标;要有不同层次的权力与责任制度;必须要分工协作。

2. 组织的管理学含义

从管理学角度来说,组织可以从动、静态两个方面来理解。动态方面,组织是管理的几个重要职能之一,是为了有效地实现共同目标和任务,合理确定组织成员、任务及各项活动之间的关系,并对组织资源进行合理配置的过程。从静态方面来看,组织是指组织结构,主要是反映人、职位、任务以及它们之间特定关系的网络,其中包括组织结构中横向管理部门的设置和纵向管理层次的划分。

5.1.2 组织的分类

正因为社会存在着各种各样的组织形式,人们的社会生活才会显得多姿多彩,令人目不暇接。我们可以把这些组织划分为不同的种类,这需从不同的角度来看待。

1. 按照组织形成方式分类

(1) 正式组织。正式组织是为了有效地实现组织目标而明确规定的组织成员之间职责范围和相互关系的一种结构,其制度和规范对成员具有正式约束力。任何正式组织都是由许多要素、部分、成员,按照一定的联结形式排列组合而成的。它有明确的目标、任务、结构和相应的机构、职能和成员的权责关系以及成员活动的规范。政府机关、军队、学校、工商企业等都属于正式组织。正式组织一般具有以下几个特点:①组织目标是具体的。任何组织要想存在和发展,没有自己的目标是难以想象的。②正式组织的权力具有强制性、正规性、合法性、稳定性等特点。③正式组织的结构一般具有层级式的等级特点。组织中每个成员的职务分配和分工都很明确。④正式组织受到法律法规的保护。

(2) 非正式组织。非正式组织是指存在于正式组织中,人们在共同工作中基于感情、共同的兴趣爱好或利益需要等因素而自发形成的组织。任何机构中,在正式的法定关系下都存在着大量非正式组织。组织成员思想和行为受到非正式组织的影响也非常大。因而,管理者必须重视非正式组织的特殊作用,通过正确的引导,发挥非正式组织的积极功效。非正式组织主要具有以下几个特征:①权力的实施不具有强制性和稳定性。非正式组织的权力来自于组织内成员的授予,而非上级部门。②具有自然形成的核心人物。非正式组织中的核心人物并非由上级领导任命,而是自然而然形成的,而且对正式组织的影响相当大。③具有很强的不稳定性。非正式组织没有正式的组织结构,也没有正式的规定,并非官方的公开组织,一般易受外在偶然因素的影响。④拥有一套不成文的行为准则。这种行为准则对成员的约束力很大,能够迅速且有效地对组织成员施加压力。⑤组织成员具有很强的群体意识,在行为上有高度的一致性。

2. 按照组织基本性质分类

(1) 经济组织。经济组织即以赢利为目的的组织,它的目标是创造最大化的利润。各类生产组织、商业组织、金融组织等俯拾皆是,它们生产产品、提供服务以满足顾客的需要,最终为自身创造产值和效益。经济组织的存在极大地满足了人们的种种需要,丰富了社会的物质文化生活,为人类社会的不断完善和超越提供了最基本的保障。

(2) 政治组织。人类社会划分阶级之后,政治组织开始出现,它包括政党组织和国家政权组织。在现代社会,政党代表本阶级的利益和意志,是国家管理社会的重要机器。

(3) 文化组织。文化组织以满足人们各种文化需求为目标,以文化活动为其基本内容。如学校、影剧院、图书馆、艺术团体、科研单位等。

(4) 群众组织。随着人类社会的发展和公民意识的觉醒,各类群众组织遍地开花,迅速成长和壮大起来。社会各阶层各领域的人民群众为了自身利益的需要而形成了众多社会团体,如工会、妇女联合会、社区组织、志愿者协会等。

(5) 宗教组织。宗教组织是以某种宗教信仰为宗旨形成的组织,开展各类正常的宗教活动,代表了宗教界的合法利益。

3. 按照社会功能分类

美国著名社会学家帕森斯认为,组织的分类应按照社会作用和社会效益进行,即以组织的社会功能为标准分类。

(1) 以经济生产为导向的组织。这类组织是经济生产的核心,运用一切资源扩大组织的经济生产能力。这种组织的任务除生产物质产品外,还提供劳务等。因此,它们的范围是非常广泛的,包括公司、工厂、银行、饭店等。

(2) 以政治为导向的组织。这类组织的社会功能在于实现某种政治目的,因此,它的重点是权力的产生和分配,如政府部门的一些组织就属于此类。

(3) 整合组织。这类组织的社会功能在于协调各种冲突,引导人群向某种固定的目标发展,以保持一定的社会秩序,如法院、政党等组织。

(4) 模型维持组织。这类组织的功能在于维持固定的社会形式,来确保社会的平衡发展,如学校、社团、教会等。

5.1.3 组织的功能

组织对人类生活的渗透无所不在,其影响已经深入社会的政治生活、经济生活、文化生活和家庭生活等各种领域中。管理学家理查德·达夫特认为,组织给人类社会带来的影响表现在七个方面:集结资金以达到期望目标和结果;进行人、财、物各种资源的有效配置,生产产品和服务;促进创新;运用以计算机为基础的现代制造技术;适应并影响变化的环境;为所有者、顾客和员工创造价值;适应多样化伦理及员工的激励与协调等不断发展中的挑战。

组织是实施管理的载体,同时组织也是管理的重要职能之一。在组织完成目标的活动过程中,管理者应该充分发挥组织自身的重要作用。

1. 力量汇聚作用

单个人的能力是有限的,必须集成一个集体来完成组织的特定目标。组织把分散的个体力量集合在一起,用合力完成组织任务,这就是组织力量汇聚作用的表现。用简单的数学算术式来表示,就是 $1+1=2$ 。

2. 人力放大作用

古希腊著名思想家亚里士多德曾提出过这样一个有趣命题:“整体大于各个部分的总和。”良好的组织不仅仅能产生 $1+1=2$ 的结果,更能产生 $1+1>2$ 的放大作用。也就是说,人力汇集起来的力量绝不等于个体力量的算术之和,组织对汇集起来的力量有放大或相乘的作用。

3. 个人与组织之间的交换作用

从个人的要素角度来看,个人之所以加入某一组织并对其投入一定的时间、精力和技能,其目的不外乎想从组织中得到某种利益或报酬,以满足个人的需求。而组织则希望能够使个人的投入对组织有所贡献,以达到预定目标。为使双方都获得利益的满足,就必须借助组织活动的合成效应的发挥,使由个人集合而成的整体在总体力量上大于个体力量的简单相加。

5.2 组织结构设计

组织结构设计就是指对一个组织的结构进行规划、构造、创新或再构造,以便从组织结构上确保组织目标的有效实现。组织结构设计是一个复杂的工作过程,也是一项基础性工作,它是组织活动顺利开展和组织目标最终实现的有效保证。如果结构设计不到位,组织管理效率就难以提高,各部门之间甚至会产生矛盾。

5.2.1 组织结构的含义

组织结构是描述组织的框架体系,即基本架构,是对完成组织目标的人员、工作、技术和信

息所做的制度性安排。组织结构就好比是人体的骨架一样,在管理系统中起着“框架”的作用,影响和制约着组织内部人员、资金、物资、信息的流程。如果没有完善的组织结构,组织目标的实现就会受到很大阻碍,组织成员也无法在实现目标过程中做出贡献。组织结构通常根据组织的任务目标、工作流程、权责分工以及信息沟通的具体情况来确定。通常用复杂性、正规性、集权性和分权化这四个基本特性来描述组织结构图。

(1) 复杂性。它是指组织内部结构的分散程度。组织内部劳动分工越细、纵向等级层次越多、单位分布的地理位置越广,协调人员及其活动就越困难。

(2) 正规性。指组织依靠制订的工作程序、规章制度、规则引导员工行为的程度。一个组织使用的规章条例越多,其组织结构越正规化。

(3) 集权性。集权化是指组织在决策时正式权力在管理层级中的分布与集中的程度。一般来说,决策高度集中在组织的上层,问题由下而上传递给高层领导,由他们选择合适的行动方案,这时组织的集权化程度就较高。

(4) 分权化。若组织授予下层人员较多决策权力时,组织的集权化程度就较低,称为分权。

5.2.2 组织结构的设计

如果把组织当做一棵大树,那么组织结构就相当于大树的躯干枝杈,决定了组织能否枝繁叶茂。组织结构设计是指对组织的结构和活动进行创构、变革和再设计,目的是要创建柔性灵活的组织,能适应外在环境变化的要求,确保组织目标的实现。组织结构设计是组织工作最重要的一个环节,因此管理者必须要了解组织结构设计的原则和内容。

1. 组织结构设计原则

组织结构设计合理与否对于组织的成败具有举足轻重的作用。以下几点设计原则是管理者必须遵循的。

(1) 目标明确原则。组织结构的目的在于把人们所承担的所有任务组成一个有机体系,以便于人们共同为实现组织目标而工作。明确的目标是衡量组织工作是否有效的首要标准,它指引着每个组织成员的行为。目标若不明确,组织员工的动力就不足,也无法确定管理成果的好坏。另外,组织中的每个部门或每个人的目标都要与组织的目标保持一致。这样的组织结构才是合理有效的。

(2) 统一指挥原则。统一指挥可以说是组织设计原则中最古老的原则之一了。有效的组织必须有统一的指挥。所谓统一指挥,是指无论什么工作,一个下级只能接受一个上级的指挥。上下级之间的上传下达,必须按层次进行,不得越级,这形成了一条“指挥链”。如果两个或两个以上领导人同时对一个下级发号施令,下级将无所适从,也会引起人际矛盾和管理混乱。

(3) 权责对等原则。组织中各部门必须完成规定的工作。在进行组织结构的设计时,既要明确规定各部门、各职位的职责范围,又要赋予完成其职责所必须的管理权限。也就是职位的职权和职责应该对等一致。只授予职权而不授予职责,或职权大于职责会导致职权的滥用;反之,只授予职责而不授予职权,或职责大于职权则会导致指挥失灵,无法开展工作。

(4) 集权分权原则。通常情况下,集权往往能保证组织内部的统一性和协调性,但集权又有致命的缺点,比如弹性差、适应性弱等。过度的集权往往使一个组织缺乏活力甚至窒息,因此,必须实行局部管理权力的下放和分散。也就是说,在进行组织设计时,既要有必要的权力集中,又要有必要的权力分散,两者不可偏废其一。

(5) 分工协作原则。分工协作是指组织中的各部门以及个人有明确的任务分工,并且要相互配合,以共同实现组织的目标。现代组织管理的工作量大、专业性强,应该明确组织中各部门、

各成员的工作目标和任务。随着分工的深入,各部门各成员之间就必然存在协作的必要。这样既分工又协作,才能确保组织能够高效而和谐地运转。

(6) 执行监督原则。在组织设计过程中,应将外部监督人员与执行人员分开,避免两者在组织上一体化。倘若监督者与被监督者利益上趋于一体化,会使监督职能名存实亡,不利于保障公平公正。例如,车间的专职质量检查员不应归车间编制,也不能由车间考核和奖罚,而应归属公司质检部门编制,由质检部门对其工作进行考核和奖罚。如此才可以保证其严格履行质量检查的职责。

当然,以上并不是组织结构设计原则的全部,还有精简高效原则、稳定性与适应性相结合原则、弹性结构原则等。

2. 组织结构设计内容

当组织的规模比较小时,可以不需要设计完整严密的组织结构。但随着组织规模的扩大和组织业务关系的日益复杂化,组织结构设计在组织工作中的作用就不可忽视了。设计组织结构时,必须涉及工作划分、工作归类、划分管理幅度和层次等内容。

(1) 工作划分。工作划分即根据目标一致和效率优先的原则,将达成组织目标的总任务划分为一系列各不相同又相互联系的具体工作任务的过程。作为管理者必须要做到这一点,使组织内的每个成员都能承担一部分职责。工作划分没有一个统一标准,它随着组织任务、人员素质、所拥有的资源的变化而变化。按其性质的不同,一般把组织内的工作划分为两类:作业工作和管理工作。

所谓作业工作,是以实际作业为主的工作。管理工作是以管理为实现目标所配备的人员,从事配置物质资料、资金和选择工作方法为主的工作。

(2) 工作归类。工作归类即划分和建立工作部门。部门是承担一定工作职能的单位,由具有紧密联系的工作业务和人员构成。工作归类的过程就是将整个组织系统分解为若干个性相同或相近的工作单位的过程,这属于组织内部的横向分工。部门划分的目的是:确定组织中各种任务的分配以及责任的归属,以求分工合理、职责分明。通过工作归类建立工作部门的基本方法有如下几种。

① 按职能建立工作部门。这是应用最广泛、最传统的工作归类方式。主要是根据组织业务活动的相似性来设立职能部门,把业务性质相同、相近的工作划归同一部门来管理。它可以在各种类型的组织中得到应用,不同的只是反映组织目标和活动的具体职能发生变化。例如,大学里的教务处、学生处、科研处、财务处等部门的划分。

② 按产品划分工作部门。这是大中型企业经常采用的部门划分方式。主要是按照生产的产品种类划分部门,把同一产品的生产、销售等工作集中在相同的部门进行。这种部门划分方法适用于业务有差别的组织,能使组织多元化经营和专业化经营结合起来,例如,家用电器公司里的洗衣机部、电冰箱部、微波炉部、彩电部等部门,石油化工企业可能会划分出燃料部、润滑油部、化工制品部等部门。

③ 按地区划分工作部门。这种方法比较适用于在地理位置上比较分散的大企业,把处在同一地区的经营业务和职责划归同一部门管辖,这样可以调动各个地区的积极性,集中各自优势,发挥最大化的经营绩效,例如,跨国公司的地区事业部、我国企业组织中的地区性分公司和办事处等。

④ 按人数划分工作部门。这是一种最简单、最原始的部门划分方法,最初在军队中使用。这种方法完全按人数的多少来划分部门,由一定数量的人员简单集成为一个部门。这种部门划分的前提是各部门的工作内容完全相同或大致相同。一般来说,工作的类似性越强,按人数划分部

门才越适用。不过,在高度专业化的现代社会,这种划分已经越来越少,有逐渐被淘汰的趋势。

⑤ 按工艺过程划分工作部门。这是许多生产型企业组织科学管理的一个重要措施,就是根据生产工艺特点,按照完成任务的工艺过程所经过的阶段来划分部门。这种划分部门的方法最符合专业化的原则,可充分利用专业技术和特殊技能,提高设备利用率、简化培训、提高工作效率。当然,这要求领导者加强控制和协调,因为一旦衔接出现问题,将直接影响组织整体活动过程,例如,机械制企业划分出铸工车间、锻工车间、机加工车间、装配车间等部门。

上述几种划分工作部门的方式,只是一种理论性的研究。在实际工作中,任何组织很少根据唯一的标准来划分部门,而经常是同时采用两种甚至两种以上的部门划分方式,形成自有的组织结构方式。如一家大公司内设置的销售处、采购处、技术服务处等部门是按照职能来划分部门的,而西南分公司、东部分公司、中部分公司等部门又是按照地区为划分标志的。究竟采用何种部门划分方式或若干种部门划分组合则需要组织进行权衡比较后再定夺。

(3) 确定管理幅度和管理层次。管理幅度与管理层次是组织结构的基本范畴,是影响组织的两个决定性因素。幅度构成组织的横向结构,层次构成组织的纵向结构,它们共同构成了组织的整体结构。

① 确定管理幅度。管理幅度也称管理跨度,是指一名管理人员有效、直接管理下属人员的数目。由于管理者的时间和精力有限,管理幅度扩大会使他们所需要协调的工作量增多,导致不能实现高效而正确的领导。法国早期管理学家格拉丘纳斯指出,当管理幅度以算术级数增加时,管理者和下属间可能存在的相互交往的人际关系数会呈几何级数增加,即:

$$c=n[2^{n-1}+(n-1)]$$

公式中, c 为需要协调的人际关系总数(包括直接单独联系、直接团体联系和交叉联系); n 为管理幅度,即直属下级的数量。

从格拉丘纳斯建立的关系式可以看出,随着下级人员数目的增多,相互联系的总量会急剧增加,组织内部的人际关系也会变得错综复杂起来,使得管理工作也变得难以下手。所以管理者必须慎重考虑管理幅度问题。当然,管理幅度过小也不适宜,会造成很多弊端。那么,一个管理者究竟应该直接指挥多少名下属为妙呢?这个数字无法具体确定,至今还没有一个公认的客观标准,我们应该根据组织的具体情况来确定。一般来说,我们需要考虑以下几个因素。

a. 主管人员的能力。主管人员能力强,精力充沛,经验丰富,就可以多管几名下级;反之,应少一些。

b. 下级人员能力。下级人员能力强且训练有素,管理幅度可以大些;反之,应该小一些。

c. 职务性质。工作性质较复杂,需要创造和创新的,对外联系比较频繁的,管理幅度应小一些;反之,管理幅度应增大。

d. 沟通程度。组织有关命令、政策、方针和指示容易传达时,管理幅度可以大些;反之,应该小一些。

e. 层次高低。管理者位于组织中的层次高,管理幅度应该小一些;反之,就应该大一些。

f. 工作环境。环境变化快,变化程度大,组织遇到新问题的情形增多,那么下级向上级请示工作的频度也越多。这时领导就需要花费较多的时间和精力进行指导,管理幅度不应过大。

其他的比如工作本身性质、标准化和授权程度、组织内部制度完善状况等都可能影响管理幅度。

② 确定管理层次。所谓管理层次,是指一个组织内部从最高主管至最低层次工作人员之间的隶属关系数目。在组织规模一定的情况下,管理幅度与管理层次呈反比关系:管理幅度越大,管理层次越少;反之,管理幅度越小,管理层次越多。这样,在组织结构设计中,可能会产生两

种典型的组织结构：一种是管理幅度小，管理层次多的高长式组织结构；另一种是管理幅度大，管理层次少的扁平式组织结构。

a. 高长式组织结构。在高长式组织结构中，每个管理者领导的下属人数较少，层次较多，如图 5.1 所示。

优点：上级可以对下级进行严密的控制和监督，使上下级之间联络迅速。

缺点：增加了管理人员和管理部门，不利于节约管理成本；最高层与最底层距离拉长，信息的传递缓慢，容易造成信息失真和遗漏；降低了高层管理者对基层的控制能力，不利于加强工作指导；不利于调动下级人员工作的积极性；容易造成上级过多干预下级的局面。

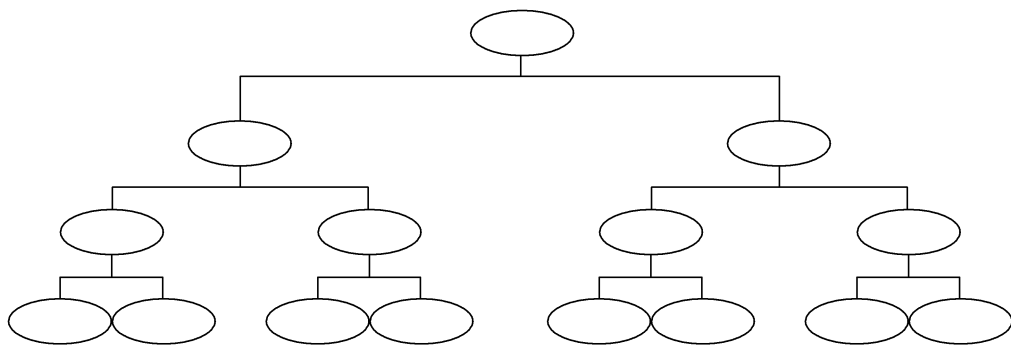


图 5.1 高长式组织结构图

b. 扁平式组织结构。在扁平式组织结构中，管理者领导的下属人员较多，层次较少，如图 5.2 所示。

优点：减少管理人员和管理部门，节约管理成本；加快信息沟通，减少信息传递中的失真和遗漏，有助于提高管理工作效率；提高高层管理者对基层的控制能力，能加强工作指导，提高领导工作的有效性；扩大下属的管理权限，调动下级人员工作的积极性，提高其管理能力和水平；有效减少高层管理者的专制和独裁色彩，提高决策的民主性和准确性。

缺点：上级主管负担较重，容易出现管理失控的危险；对管理者的素质要求提高。

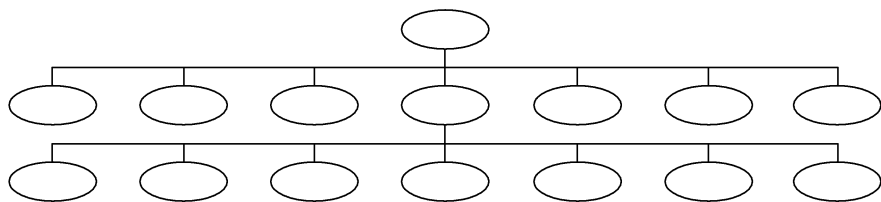


图 5.2 扁平式组织结构图

从管理实践和社会发展的现实来看，减少管理层次、建立扁平化的组织结构是必然和主流的趋势。值得注意的是，减少管理层次并不是目的，只是手段。管理层次并不能随意减少，要受到有效管理幅度的限制。如果层次过少，也会影响到管理的有效性。要想建立科学的组织结构，应该具体问题具体分析。

5.2.3 组织的类型

建立管理的组织结构，需要有一定的形式。这个组织形式主要解决各个部门、各个环节、领导和从属的关系，即有比较稳定的组织形式把这些内容固定下来，使组织更好地进行管理活动，

避免管理上的混乱现象。组织结构是随着生产力和社会的发展而不断发展的。对于不同性质、不同规模的组织来说,组织结构多种多样。在实际的管理工作中,至少可以发现 20 多种不同类型的结构形式,但它们都是由一些基本类型组合而成的。常见的组织结构类型有以下几种。

1. 直线制组织结构

直线制是最早使用也是最为简单的一种结构。它的特点是:组织中各种职务按垂直系统直线排列,各级主管人员对下级拥有直接的领导职权,不设专门的职能机构。其结构如图 5.3 所示。

直线制组织结构简单,权责分明,指挥统一,工作效率较高。但是,它要求领导人通晓多种知识和技能,亲自处理各种业务,这对领导人来说是个较大的考验和挑战。因此,这种形式只适用于技术简单、业务单纯、规模较小的企业,对生产技术和经营管理比较复杂的企业并不适用。

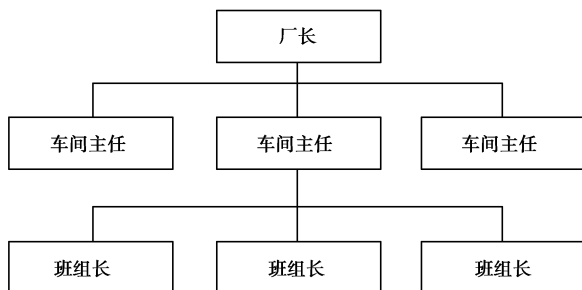


图 5.3 直线制组织结构图

2. 职能制组织结构

职能制组织结构是按分工负责原则组成的机构。在总负责人下设立职能机构人员,把相应的管理职责和权力交给这些职能机构,代替直线型组织中的全能型管理者。这些职能机构有权在自己的业务范围内向下级单位下达命令和指示。因此下级直线主管除了接受上级直接主管的领导之外,还必须接受上级各职能机构负责人的领导和指示。这种结构最早由泰勒在米德威尔钢铁公司提出,泰勒称其为职能工长制,不过后来未推广。其结构如图 5.4 所示。

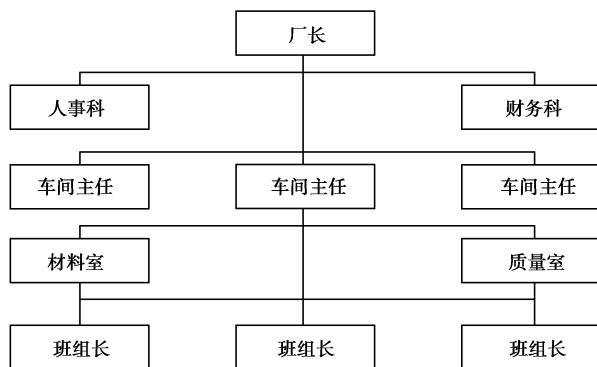


图 5.4 职能型组织结构图

职能制的优点是能够充分发挥职能机构的专业管理作用,提高职能部门人员的积极性,减轻了上层主管的负担。但其缺点非常明显,主要表现在多头领导、多头指挥,下级往往无所适从;职能部门之间的协调性较差;不利于在管理队伍中培养全面的管理人才,因为每个人都力图向专业的纵深方向发展自己。

由于职能制组织结构破坏了统一指挥原则，因此它的适用范围非常狭窄，企业一般不会采用这种结构形式。

3. 直线职能制组织结构

直线职能制组织结构由纵横两类系统构成，横向为专业分工的职能管理系统，纵向为命令统一的垂直指挥系统。直线人员在管辖范围内有指挥命令、监督奖惩权；职能部门人员只有咨询建议和业务指导权，不能直接指挥和发布命令。其结构如图 5.5 所示。

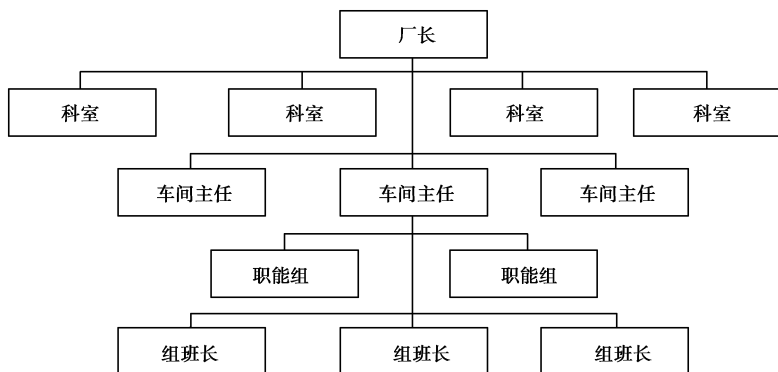


图 5.5 直线职能制组织结构图

直线职能制组织结构的优点是：领导集中、职责清晰，既保证了集中统一的指挥，又能发挥各种专家业务管理的作用。但是各职能部门的协作和配合性较差，不重视信息的横向沟通，容易产生矛盾；由于高层领导过多参与日常的经营活动，不利于下级积极性的发挥，领导也深陷于繁重的工作事务中难以自拔。

这种组织结构适用于生产规模较小、产品品种少或市场范围小的组织，对于规模较大的组织则不太适用。

4. 事业部制组织结构

事业部制组织结构是指在一个企业内对具有独立产品市场、独立责任和利益的部门实行分权管理的一种组织形式。它最早由美国通用汽车公司总裁斯隆于 1924 年提出，故有“斯隆模型”之称。在总公司领导下，按产品、地区或市场等划分多个事业部，各事业部有各自独立的产品市场、责任和利益，下设自己的职能部门，实行独立核算、自负盈亏，公司总部只保留人事决策、预算控制和监督大权，并通过利润等指标对事业部进行控制。其结构如图 5.6 所示。

事业部制组织结构的优点很明显，高层领导把权力下放给各事业部，能较好地调动经营管理人员的积极性；高层领导能有效摆脱日常行政事务，集中精力研究组织的大政方针等战略问题；通过事业部门独立生产经营活动，能为公司不断培养出高级管理人才。但这种组织结构也有缺陷：公司总部与事业部内都设置职能部门，导致机构重叠，人员增加，管理成本上升；各事业部间利益独立，容易产生本位主义思想倾向，导致协调困难；另外，这种结构对事业部一级的管理者要求较高，要求他们最好能够独挡一面，具有较强的经营管理水平。

这种组织适用于企业规模较大，产品多样化和多元化经营的大型企业。

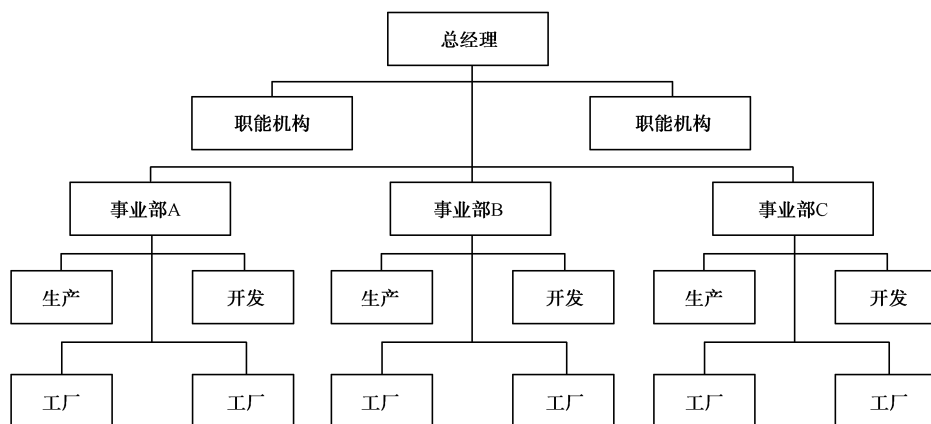


图 5.6 事业部制组织结构图

5. 矩阵制组织结构

矩阵制组织结构是为了改进传统组织结构横向联系差、缺乏弹性的缺点而形成的一种结构形式。它将按照职能划分的部门和按照产品或项目划分的项目小组结合起来，形成一个“矩阵”。所谓项目小组通常是由一群不同背景、不同技能、不同知识、分别选自不同部门的人员所组成的，大家为某个特定的任务共同工作，任务完成小组就解散。为了保证完成一定的工作任务，每个项目小组都设负责人，在组织的最高主管直接领导下进行工作。在某小组内，人员也不固定，需要谁谁就来。所以一个人完全可以选择参加几个不同的项目小组，这个人也就同属于两个甚至更多的部门。其结构如图 5.7 所示。

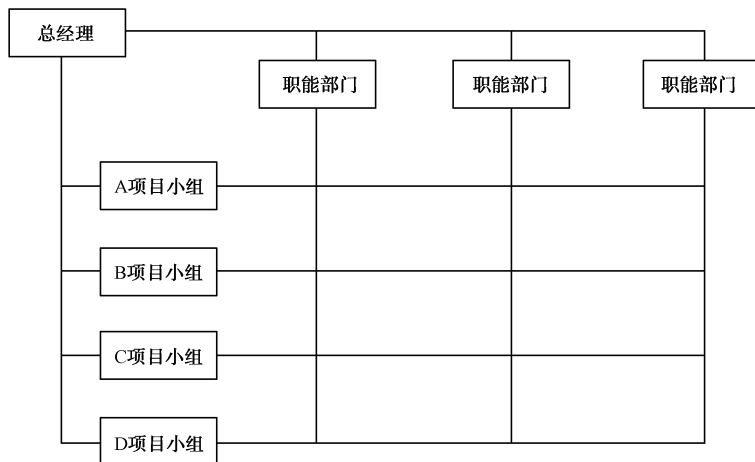


图 5.7 矩阵制组织结构图

矩阵结构的优点：各种专业人员同在一个组织共同工作一段时期，完成同一任务，为了一个目标互相帮助，互相激发，思路开阔，相得益彰；加强了横向联系，克服了职能部门各自为政的现象，专业人员和专用设备能得到充分利用；具有较大的机动性，任务完成，组织即解体，人力、物力有较高的利用率；有利于发挥员工的工作积极性以及提高他们的责任感。

矩阵结构造成双重指挥是一大缺陷，项目负责人和原部门负责人都对参加该项目的员工有指挥权，且若出了问题，有时难以分清责任；另外，由于项目小组的成员不固定在一个位置，容易产生临时观念，有一定的缺勤率；还有一个不容忽视的问题在于，项目负责人的权限不够大，权

责不对等。因为项目小组成员的隶属关系仍在原部门，所以项目负责人对成员没有足够的激励与惩戒手段。

矩阵制组织结构适用于设计、研发等创新性质较强的工作，军工、航天工业、高科技产业、广告公司、管理咨询公司等组织常采用这种结构形式。

6. 新型组织结构

当前，人类社会正处于国际上政治、经济、社会等多方面日新月异的变化中。为了适应环境的巨大变化，提高组织内部运营效率，更具灵活性和竞争实力，很多企业组织设计出了一系列具有创新性质的组织结构形式，包括团队型组织、虚拟组织、扁平化组织等。这些新型组织结构形式有一个共同特点，就是通过企业的组织重构简化内部组织结构，尤其是正式组织结构，弱化等级制度，促进组织内部信息的交流、知识的分享和每位成员参与决策过程。现选择两种有借鉴性的组织结构形式介绍如下。

(1) 网络型组织结构。网络型组织是利用现代信息技术手段而建立和发展起来的一种新型组织结构。它只有很精干的中心机构，以契约关系的建立和维持为基础，依靠外部机构进行制造、销售或进行其他重要业务的经营活动。组织的中心机构主要致力于经营策划、制订政策并协调与各个合同公司的关系，创建与维护良好的企业关系网络。被联结在这一结构中的两个或两个以上的单位之间并没有正式的资本所有关系和行政隶属关系，但却通过相对松散的契约纽带，透过一种互惠互利、相互协作、相互信任和支持的机制密切的合作。

“可以租借，何必拥有？”这句话道出了网络型组织结构的实质。其结构形式如图 5.8 所示。

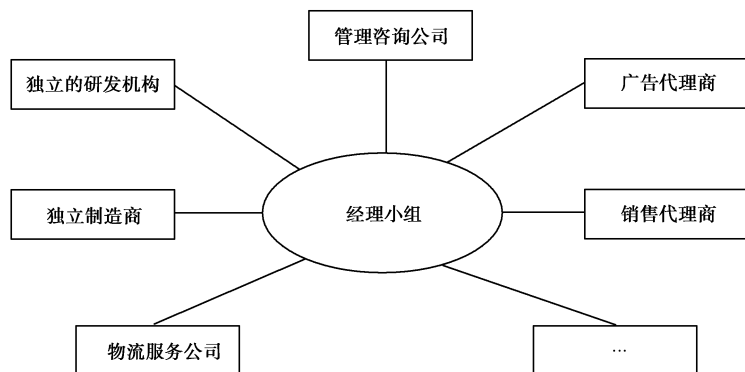


图 5.8 网络型组织结构图

一般来说，网络结构具有高度的柔性，通过对外部资源的整合取得自身优势，对多变的环境有高度灵活性，并且内部管理体系也较简单。不足之处在于：对独立组织间的横向关系管理较为困难，难以协调各种利益关系；中心机构难以保证对生产经营全过程的严密控制，存在一定的经营风险。这种结构形式一般适用于处在高度复杂和不确定环境中刚起步的小企业，同样也适用于一些大型企业。很多声名远播的知名公司都借鉴和采用了这种结构形式。如美孚石油公司将其炼油厂的维修外包给别的公司；美国电话电报公司把信用卡制造业务出租给别的公司；还有许多图书出版公司依靠外包进行编辑、设计、印刷、装订等。

(2) 团队型组织结构。我们正处于一个“英雄淡出，团队胜出”的年代，单靠个人无法完成任务，但是团队协作完全可以帮助人们成就完美的事业。团队是一种特殊类型的组织，已成为组织工作活动的最流行方式。管理学家罗宾斯认为：团队就是由两个或者两个以上相互作用，相互依赖的个体，为了共同目标按照一定规则结合在一起的组织。团队最好要将有不同才能的个体遴选出来组

合在一起,这样可以集思广益、博采众长,从而有助于解决复杂问题,提高决策速度和工作绩效。

团队的类型较多,按照其存在的目的和形态划分,有问题解决型团队、自我管理型团队和跨职能团队这三种形式;按照团队在组织中发挥的功能分类,有生产服务团队、行动磋商团队、计划发展团队和建议参与团队这四种形式。团队型组织既可以是整个组织的结构形式,也可以在外环境变化或组织需要面临复杂问题决策时用做传统组织结构的补充。很多国际知名的大型企业都广泛采用了这种组织结构形式,如摩托罗拉公司、惠普公司、沃尔沃公司等。

5.3 组织职权的配置

职权被视为联结组织各要素的黏合剂,可以向下委托给下属管理人员,授予他们一定的权力,同时规定他们在限定的范围内行使这种权力。职权是构成组织结构的重要因素,对于组织的合理构建与有效运行起着关键作用。

5.3.1 职权的含义与类型

1. 职权的含义

职权,即职务范围内的管理权限,属于组织中某一职位的管理者为了带领下属完成某项工作,必须拥有指挥、命令、协调等各项权力,由此可见职权是由于人们在组织中占据职位而拥有的权力。它依靠强制的力量而存在,即经过法律、组织等的直接或间接肯定而被承认,并且对权力施受双方具有控制性的约束力。职权与组织内的一定职位相关,而与任职者没有任何直接的关系。当某人不再在该职位任职时,他就不再享有该职位的任何权力。但职权仍保留在该职位中,并授予新的任职者。

与职权相对应的是职责,是指担当组织职位必须履行的责任。正如法约尔所说,职责与职权是一对孪生子,职责是职权的必然结果与必要补充。职权是履行职责的必要条件与手段;职责则是行使权力所要达到的目的和必须履行的义务。职权与职责具有对等的重要性。

需要引起注意的是,职权与权力是不同的。权力相对于职权来说是一个广泛得多的概念。权力是个人或团体劝导或影响别人或其他团体的信念或行动的能力,其实质是一种对他人或组织行为的影响力,这种影响力既包括能力,又包括道德、个人魅力、成就等方面的因素。一个人拥有职权是指因为他在某个岗位上任职,但是他不一定具有影响别人的能力,当然他也可能因为具有卓越的专业能力、决策能力等受到别人的拥戴。而一个人也许并不担任任何领导职务,但是他却具有出众的能力或让人敬佩的成就,他的建议有相当的号召力,人们愿意跟随他、相信他,那么他一定具有权力。

因此,我们应该认识到,职权的实施不能仅靠职位和强制,还应该依靠主管人员的个人影响力,这样才能获得下级的满意和服从。

2. 职权的类型

职权一般可分为以下三种形式。

(1) 直线职权。直线职权是指授予上级指挥其下属工作的权力,而拥有这种指挥权的管理者就是直线人员。直线职权是一种完整的职权,是协调组织的人、财、物,保证组织目标实现的基本权力。拥有直线职权的人有权做出决策,有权进行指挥,有权发布命令。上下级的职权关系从组织内的最高层贯穿到最底层,形成了一条权力线,又称指挥链。在每个链环处,拥有直线职权的管理者均有权指挥下属人员的工作并无须征得他人意见而做出决策。比如,首席执行官—总裁—负责生产制造的副总裁—地区经理—区域主任,这是某大公司的一条指挥链。在

这个链条上, 指挥命令和汇报请示都必须沿着一条明确而又不间断的路线逐级传递, 上级不能越级发号施令, 下级也不能越级汇报请示, 这样才能够保证指挥统一。

(2) 参谋职权。参谋职权实际上是一种辅助性的职权。协助直线指挥人员的职能管理部门的人员, 他们不能对下级机构直接进行指挥和命令, 只能进行业务指导、提出建议, 没有最终做决策的权力。参谋权的行使是保证直线人员做出的决策更加合理与科学的重要条件。随着时代发展和管理技术的提高, 出现了专业参谋部门, 就是一般的智囊团、顾问班子等。这种部门聚集了一些专家, 他们运用集体的智慧和力量协助直线主管进行工作。

通常而言, 参谋职权可分为如下几种。

① 建议权。参谋人员的权限仅限于提供建议、提案或协助。其建议可以被采纳, 也可以被置之不理, 因此所处的地位比较被动。

② 强制协商权。有关人员在做出决策之前必须先询问和听取参谋人员的意见, 否则不予商谈和批准, 这样可以加强参谋人员的发言权和影响力。但是这种强制性协商并不限制上级主管对事情做最后的决定。

③ 共同决定权。有关人员不仅在做出决策之前要认真听取参谋人员的意见, 而且在命令采取行动时还需要得到参谋人员的同意和许可, 也就是参谋人员具有一票否决权。如企业中任何合同都需要经过法律顾问的复审。

(3) 职能职权。职能职权是指参谋人员所拥有的, 由直线主管人员授予的部门决策权和指挥权。职能职权允许参谋人员对有关人员直接下达指示, 并且这些指示要像来自直线主管的命令一样得到同等的重视。这种职权的行使主要是以职能专家的专业知识为基础, 由具有丰富专业知识的职能专家组成行使这种职权的部门。例如, 安全专家可在影响生产安全的情况下, 强制车间采取安全措施, 并让工人停产。职能职权打破了组织中直线职权和参谋职权的界限, 有利于发挥参谋人员的工作积极性, 提高管理运作效率。与此同时, 职能职权的出现也必然带来多头领导问题, 破坏命令统一的原则, 所以有效地使用职能职权在于正确地权衡这种“得”与“失”。

为了有效避免失衡现象, 应该适当限制职能职权。限制职能职权的使用, 其一要限制职能职权的使用范围。职能职权是直线职权的一部分, 是从直线职权中分离出来的, 但职能职权的范围应小于直线职权, 它主要解决的是较具体的问题, 如怎样做、何时做的问题, 绝不能包揽直线的一切权力, 否则就会削弱直线人员的地位; 要限制级别。职能职权不应超过上级下属的第一级。

3. 直线职权与参谋职权的关系

直线职权和参谋职权是正式组织中的两种不同的职权。直线与参谋是两类不同的职权关系: 直线关系是一种指挥和命令的关系, 授予直线人员的是决策和行动的权力; 而参谋关系则是一种服务和协助的关系, 授予参谋人员的是思考、筹划和建议的权力。参谋职权的设立可以协助直线管理人员解决复杂的管理问题, 但是由于参谋职权的特点和它不易为人们所理解, 因而在实际运用时受到了某些限制, 常常带来直线管理人员与参谋人员之间的冲突, 影响了组织效率。因此, 如何正确处理它们的关系对一个组织来讲是至关重要的。

首先直线与参谋人员要有统一的思想认识, 分清双方的职权关系和存在的价值: 参谋人员应独立提出建议, 直线人员应该自觉支持他们的工作, 不应该左右他们的建议; 直线指挥人员不应独立做出决定, 参谋人员要经常提醒自己不要越权, 参谋是为直线主管提供信息、出谋划策、配合主管工作的。其次, 直线人员要授予参谋人员必要的职能权力, 以有效发挥参谋人员的作用。再次, 直线人员要为参谋人员提供必要的信息条件, 以便从参谋人员处获取有价值的建议。最后, 双方还应该相互沟通, 创造相互合作的良好气氛, 当两者产生分歧和冲突时, 要坦诚相见、力求化解矛盾。

5.3.2 集权与分权

1. 集权与分权的含义

所谓集权就是组织的权力较多地集中在组织的高层；分权则正好相反，是把权力较多地下放给基层。在组织管理中，集权与分权是相对而言的，绝对的集权意味着组织的全部权力集中在一个主管手中，这虽然有利于主管进行统一指挥和有效控制，但必然会加重主管的负担，影响决策质量，也不利于调动下级积极性，这在现代社会经济组织中显然是不可能的。而绝对的分权则意味着全部权力分散在各个管理部门和各个执行者手中，没有任何集中的权力，因此主管的职位显然是多余的，一个统一的组织也不复存在。

因此，绝对的集权或者绝对的分权都是不可能的，集权与分权只有程度的不同。在现实社会中的组织，可能是集权的成分多一点，也能是分权的成分多一点。我们应该根据组织目标与环境、条件的需要来决定集权与分权的程度。

2. 集权与分权的标志

一般来说，集权或分权的程度，通常根据各管理层次拥有的决策权的情况来确定。

(1) 决策的数量。组织中较低管理层次做出决策的数目或频度越大，则分权程度越高；反之，上层决策数目越多，其集权程度越高。

(2) 决策的范围。组织中较低层次决策的范围越广，涉及的职能越多，则分权程度越高；反之，上层决策的范围越广，涉及的职能越多，则集权程度越高。

(3) 决策的重要性。组织中较低层次做出的决策越重要，涉及的费用越多，则分权程度越高；反之，如果下级做出的决策越次要，则集权程度越高。决策的重要性一般以决策涉及的费用来衡量，费用较大者一般较为重要。

(4) 决策的审核。对于组织中较低层次做出的决策，上级要求审核的程度越低，这个组织的分权程度越高；如果根本不要求审核，分权的程度最高；如果做出决策前还必须请示上级，则分权的程度就最低。

3. 影响集权与分权的因素

(1) 主观因素

① 领导者管理哲学。管理者的个性和他们的管理哲学的不同，对组织的分权程度有很大影响。个性较强和专制独裁的管理者往往舍不得放权给下级，他们也不能容忍别人触犯他们的权力；反之，民主亲和的管理者会倾向于分权，积极推行下级参与决策的管理模式。

② 下级管理人员的基本素质。如果下属的工作成熟度和心理成熟度高，表明下属不仅具有了参与管理的业务能力，还具有了较强的参与管理的愿望，其基本素质能够保证组织任务的完成，组织可以更多的分权；如果组织缺乏受过良好训练的管理人员，其基本素质不能符合分权式管理的基本要求，分权将会受到很大的限制。

(2) 客观因素

① 组织规模。规模大的组织，要做的决策多，内容复杂，沟通控制难。为了加快决策速度、减少失误，使最高主管能集中精力处理重要决策时就应分权；规模小的组织，层次少、部门少，分散程度低，宜于集权。

② 政策的统一性。如果组织内部各个方面的政策是统一的，集权最容易达到管理目标的一致性。然而，一个组织面临的情况复杂多变，为了灵活应付这种局面，组织往往会在不同的阶段、不同的场合采取不同的政策，实施分权管理，这虽然会破坏组织政策的统一性，但有利于激发下属的工作热情和创新精神。

③ 组织的可控性。组织中各个部门的工作性质大多不同,有些关键的职能部门(如财务会计等部门)往往需要相对的集权,而有些业务部门(如营销部门或区域性部门等)却需要相对的分权。组织需要考虑的是围绕任务目标的实现,如何对分散的各类活动进行有效地控制。

④ 组织所处的成长阶段。在成立初期,组织通常会采取集权的管理方式。这是由于组织初期控制制度往往不健全,组织的领导者也缺乏控制的经验,过早分权会产生离心力;随着组织日益成长,组织的控制制度相应成熟,领导人也积累了控制方面的经验,组织会倾向于分权。

⑤ 组织的成长方式。如果现有企业由原来若干独立的小单位合并而成,宜实行分权管理;相反,若由小企业成长而成的大组织,宜实行集权管理。

⑥ 外部环境。如果外界环境变化大而剧烈,为了更及时、准确地适应环境变化的要求,必须采用分权管理方式,给下级部门较多的自主权,以增强组织的应变能力;如果组织外部环境稳定或不确定因素少,可以采用集权管理方式。

5.3.3 授权

在组织设计的过程中,即使管理者有再多的精力和再大的才干,也不可能把组织中所有的职权紧抓不放而事必躬亲。他总需要把部分职权交给下属,让大家来共同承担责任。授权是管理者的重要任务之一,有效的授权是一项重要的管理技巧。若授权得当,所有参与者均可受惠。

1. 授权的含义

授权是指上级把自己的职权(主要指决策权)授予下属,使下属拥有相当的自主权和行使权。对于上级来说,授权并不是将职权放弃或让渡。授权者不会由于将职权授予下级而丧失它,授出的一切职权都可以收回;另外,授权不等于授责,更不等于有意识地推卸责任。授权者只是分派工作任务,但并不是分派工作责任,他们仍然要负最终责任,拥有所有权和监督权。

授权的含义包括三个要素:分派任务,即向被授权者交代所要委派的任务;委任权力或职权,即授予被授权者相应的权力或职权,使之有权履行原本无权处理的事务;明确责任,即要求被授权者对委派的工作负责。

需要注意的是,我们还必须弄清楚授权和制度分权、分工的区别。

(1) 授权与制度分权的区别。两者同属于组织分权的基本途径,但是它们是两个不同的概念。制度分权是一种法定授权,是指在设计组织结构时,按照组织规模和组织活动的特征、组织章程,在工作分析、职务和部门设计的基础上,形成的各部门、各岗位的权力。制度分权具有稳定性和必然性的特点。

授权是一种管理行为,表现权力的授予和责任的建立。被授权者有多大的自主权,与授权者的水平、被授权者的能力以及组织的内外部环境有很大关系;另外,授权的时间可长可短,授予的权力可随时收回。授权具有临时性、随机性的特点。

(2) 授权与分工的区别。分工是指在一个组织内,由各组织成员按其岗位各负其责,成员之间一般无明确的隶属关系;而授权者与受权者之间则有上下级的监督、控制和报告的关系。

在现代组织内,适当的授权是必要的。它有利于使高层领导者从繁杂的事务性工作中解脱出来,去专心处理组织的重大问题,充分考虑组织的战略问题;也有利于提高组织下级成员的工作热情,增强责任心,提高他们工作的主动性、创造性,最终提高工作效率。

2. 授权的原则

授权看似简单,但许多研究表明,管理者由于授权不当所引起的失败要比其他原因引起的失败多得多。因此,每一个管理者都要注意研究授权的方法和技巧。正确的授权应遵循以下原则。

(1) 重要性原则。上级所授权限不能只是一些无关紧要的小事,要使下级认为是比较重要的权限,否则,下级会失去积极性。

(2) 适度原则。授予的职权应以所要完成的任务为度,既不可过度授权,也不可授权不够。授权过少往往造成主管工作量过大,授权过多又会造成工作杂乱无章,甚至失控,所以授权要适度。

(3) 权责一致原则。在授权时,必须向让被授权者明确所授任务的目标、责任及权力范围,权责必须一致,否则,被授权者要么滥用职权,要么对工作无所适从,造成工作失误。

(4) 级差授权原则(不越级授权)。组织只能在工作关系紧密的层级上进行级差授权。越级授权会造成中间层次在工作上的混乱和被动,扼杀他们的负责精神,并导致管理机构的失衡,进而破坏管理的秩序。

(5) 视能授权原则。“职以能授,爵以功授”,授权的大小及范围应该依据被授权者的才能和知识水平的高低而定。能力强的,可以多授一点,可以交给其一些重要的权力;能力弱的,就要少授一些。

(6) 具体明确原则。对下级的授权应具体明确,最好以书面形式加以说明。说明应包括:主要目标和具体目标、可指挥的人员、可利用的资金和设备、被授权者的权力范围、应向谁汇报以及完成任务的时限等。这样既有利于下级完成任务,又可避免推卸责任。

5.4 组织文化

每个人都有独特的个性,每个民族都有独特的价值观和行为方式。同样,组织也有指导其成员价值和行动的方式,即组织的文化。

5.4.1 组织文化的概念和特征

美国历史学家戴维·兰德斯在《国家的穷与富》一书中断言:“如果经济发展给了我们什么启示,那就是文化乃举足轻重的因素。”无论从宏观还是微观角度来说,组织文化对组织无疑具有重要的意义。组织文化就像一种有机整合起组织各要素的凝合剂,保证了组织的协调有序发展。

1. 组织文化的概念

什么是组织文化?国内外学者仁者见仁,智者见智,对组织文化的内涵和外延做了许多概括和归纳。一般可以把组织文化定义为:组织在长期的生存和发展过程中形成的,为组织多数成员所共同遵循的最高目标、基本信念、价值标准和行为规范。

组织文化是一种客观存在,从组织诞生那一刻起,组织成员在长期的活动中,必然会形成一些独特的行为方式、独特的风俗习惯以及蕴藏其中的独特价值观念。这一切构成了组织的传统,在组织成员之间传播并得以加强。这就是一种氛围或气候,它看不见、摸不着,渗透于组织的一切活动之中,又流溢于一切组织活动之上。如果把组织比为大树,组织文化就相当于大树的根,大树无根不能开花结果。虽然我们看不到大树的根,不能准确无误地考量它,但是我们不能否认根的作用,不能忽视它的存在。组织文化这种无形的软约束力量构成了组织有效运行的内在驱动力,被称为“管理之魂”。

2. 组织文化的基本特征

一般来说,组织文化主要有以下几个特征。

(1) 组织的价值观是组织文化的核心。组织价值观是一种以组织为主体的价值观念，是组织人格化的产物。具体地说，组织价值观就是组织在追求经营活动成功的过程中，对生产经营和目标追求以及自身行为的根本看法和评价。简单地说，它解释了组织秉承什么、支持什么、反对什么。它是组织最重要的、指导全局的、长期不变的价值标准和基本信念，是组织存在和发展的基本动力，也是这一组织区别于其他组织的主要特征。

(2) 以人为本是组织文化的中心。人是组织中最宝贵的资源和财富，“天地万物，唯人为贵”。人是实现组织目标的工具，更是组织发展的目的。为此，组织在管理过程中必须以人为出发点和中心，充分尊重人、塑造人、依靠人、凝聚人、培养人，给个人的发展提供广阔的空间。这样才能不断增强组织的内在活力，实现组织目标。

(3) 软性管理是组织文化主要的管理方式。组织中的管理可分为硬和软两种因素。其中硬性管理因素指组织的组织结构、经营战略、制度等。软性管理主要指组织用人、领导作风、领导方法以及人员的能力和团队精神等。它充分重视人的因素，特别强调员工的精神状态、文化修养、组织认同感以及团队互助精神。这种管理方法在努力使企业在不增加任何投入的情况下，充分调动企业现有的人力资源、发挥每一个员工的潜能，创造出独特的企业文化氛围，从而达到增强企业竞争力，提高劳动生产率的目的。

(4) 增强群体凝聚力是组织文化的重要任务。组织成员来自于四面八方，他们客观上一定存在着不同的习惯、文化传统、工作态度、行为方式和各自的理想等，这些是造成组织成员间矛盾、摩擦、对立、冲突的主要根源。组织文化通过培育和倡导共同价值观，强化组织成员之间的合作信任，使组织成员有效聚集于组织并整合为一，以推动组织顺利达成目标。

5.4.2 组织文化的结构与类型

1. 组织文化的结构

关于组织文化的构成，不同的学者有不同的观点。《寻求优势》的作者、美国学者彼得斯和沃特曼认为，组织文化至少有七种要素：经营战略、组织结构、管理风格、工作程序、工作人员、技术能力和共同价值观。这七种要素被称为“麦金瑟 7-S 结构”，如图 5.9 所示。

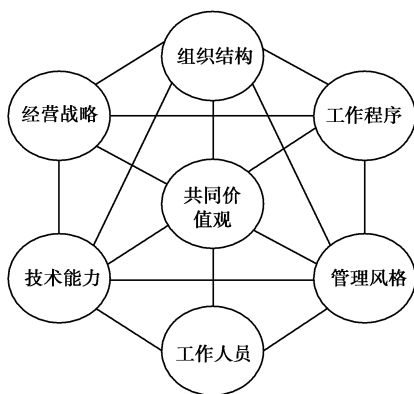


图 5.9 麦金瑟 7-S 结构

多数学者认同组织文化的三层次说。三层次说认为组织文化由三个层次内容组成，如图 5.10 所示。

(1) 物质层。物质层又可以称为符号层，是组织文化在物质层次上的体现，是组织文化中最直观、最表象的部分。它包括组织名称、组织标志、标准字、标准色，厂旗、厂服、厂标、厂容

厂貌,产品样式和包装、建筑风格、纪念物等。它们往往是可听、可见甚至是可以触摸得到的,处于组织文化的最表层。

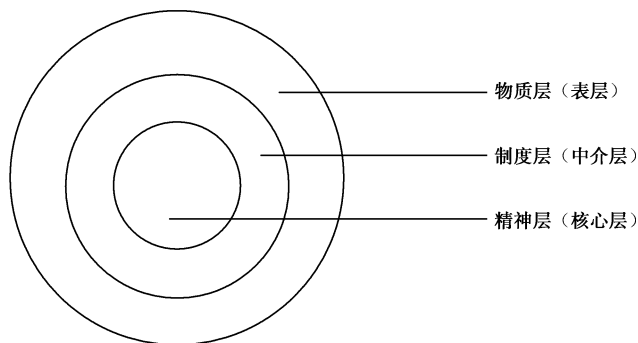


图 5.10 组织文化的层次结构图

(2) 制度层。制度是指具有本组织文化特色的各种规章制度、道德规范、员工行为准则等的总和。如董事会制度、生产管理制度等都属于一般制度,它用具体、详细的文字条目规定下来,需要强制执行,具有普遍适用意义;组织内部按约定俗成形成的一些特殊典礼、仪式、节日活动等属于特殊制度范畴,不用文字记录下来,也不用强制执行,而是完全按照习惯来维持。

(3) 精神层。组织文化中有无精神层,是衡量该组织是否形成了自己文化的标志。精神层是组织文化的核心和主体,是指组织领导和员工长期形成并共同接受的思想意识活动,包括组织最高目标、组织核心价值观、组织精神等。

① 组织最高目标(组织愿景)。一个组织一定要有自己的理想和最高目标。所谓最高目标或愿景,是由组织内部成员制订的,借由团队讨论,获得组织一致的共识,形成大家愿意全力以赴的未来方向。在西方的管理论著中指出,许多杰出的企业大多有一个特点,就是强调组织最高目标的重要性,因为只有借共同愿景才能有效培育与鼓舞组织内部所有人,激发个人潜能以达到组织目标。

② 组织核心价值观。组织核心价值观,简而言之,是一个组织处事的信条、根本原则和信念。它是组织用于判断大是大非的根本原则,是组织提倡什么、反对什么、赞赏什么、批判什么的真实写照。核心价值观是组织哲学的重要组成部分,它是解决组织在发展中如何处理内外矛盾的一系列准则,如组织对市场、对客户、对员工等的看法或态度,它是组织表明如何生存的主张。

③ 组织精神。组织精神是指组织员工在组织活动过程中逐步形成的、对组织生活和活动过程的固定看法。组织精神是员工努力工作的精神源泉,也是组织赖以生存和发展的精神支柱,对组织的成败兴衰起决定作用。组织精神常以厂风、厂歌、口号等形式来激励和统一每个组织成员的意志。组织精神一般是以高度概括的语言精炼而成的。例如反映了大庆精神的那句经典口号至今依然具有振奋人心的作用:“有条件要上,没条件创造条件也要上!”;日本松下电器公司的“七精神”:“工业报国、光明正大、团结一致、奋发向上、礼节谦让、适应形势、感恩报国”等。

④ 组织宗旨(使命)。世界管理大师彼得·德鲁克曾指出,建立一个明确的企业使命应成为战略家的首要责任。组织宗旨是一个组织之所以存在的根本目的和理由,它是组织一种根本的、最有价值的、崇高的责任和任务,即回答我们干什么和为什么干这个。优秀的企业会将人类的幸福、社会的责任放在首位,淡化商业利益,这是人类的进步。

综上所述,物质层、制度层、精神层三个层次的内容相互依存、相互作用并且不断发展,形成了形形色色的组织文化。精神层的内容决定了物质层和制度层的内容;精神层是组织文化的核

心；制度层是精神层和物质层的中介；物质层和制度层是精神层的直接体现。所以，精神层是最根本的，决定着其他两个层次。

2. 组织文化的类型

从不同的角度看，组织文化呈现出不同的类型。

(1) 学院型、俱乐部型、棒球队型和堡垒型。美国艾莫瑞大学的杰弗里·桑南菲尔德通过研究发现，不同组织存在着组织文化的差异，并具体提出了四种组织文化类型。

① 学院型。学院型组织最适合于那些想全面掌握每一种新工作的人，在这样的组织中他们能不断成长进步。他认为，IBM、可口可乐公司、宝洁公司、通用汽车公司都属于这种类型。

② 俱乐部型。他认为，俱乐部型组织非常重视适应、忠诚感和承诺。在俱乐部型组织中，资历是关键因素，年龄和经验也都至关重要。典型的公司有：联合包裹服务公司、贝尔公司、德尔塔航空公司等。

③ 棒球队型。这种组织是冒险家和革新家的天堂。这种公司从不同年龄和经验的人中寻求有才能的人。公司根据员工产出状况付给他们报酬。在会计、法律、投资银行、咨询、广告、软件开发、生物研究等领域，这种组织文化比较普遍。

④ 堡垒型。棒球队型组织重视创造发明，而堡垒型组织则着眼于组织的生存。这类组织工作安全保障不足，但对于喜欢流动性挑战的人来说，它不失为一个好的选择。他认为，堡垒型组织通常包括传统的大型零售店、林业产品公司等。

(2) 权力导向型、角色导向型、任务导向型和个人导向型。英国当代著名的管理大师查尔斯·汉迪对组织文化做了深入研究，并将组织文化划分为四种类型。

① 权力导向型。这种组织文化的主要特征是：在组织中强调以权力为中心，强调个人的力量，组织的发展取决于处于中心地位的人物。

② 角色导向型。这种组织文化注重组织中的官阶和等级，它的着重点在于程序、条例和规章，对角色的要求十分明确。

③ 任务导向型。这种组织文化强调团体的责任，有很大程度上的灵活性和自主性，其工作环境有利于发挥创造力。

④ 个人导向型。这种组织文化往往适用于培养个人的能力、加速个人的成长和满足个人的需要。

5.4.3 组织文化的功能

组织文化一旦形成，就会成为约束组织成员行为的非正式控制规则，而使组织成员放弃一些不适合组织期望的行为和利益取向。由于受到组织文化的熏陶，组织成员拥有相同的价值观和道德观，这样，组织内的人际关系将更加融洽，组织的各种矛盾将得到缓解，组织文化表现出凝聚、规范、激励等作用。

1. 导向功能

组织文化一旦形成，就会产生一种定势，这种定势会自然而然地把职工引导到组织目标上来。组织提倡什么、抑制什么、摒弃什么，员工的注意力也就转向什么。当组织文化在整个组织内成为一种强力文化时，其对员工的影响力也就变大，员工也就能为实现组织目标和自身价值而努力工作。

2. 凝聚功能

组织文化的形成，可以增强组织的凝聚力。组织文化以各种微妙的方式沟通人们的思想感情，融合人们的观念意识，把组织成员的行为动机引导到组织目标上来。通过员工的切身感受，产生

对本职工作的自豪感、使命感、归属感,从而使组织产生强大的向心力和凝聚力,使组织成员乐于参与组织事务,发挥各自的潜能,共同为组织目标的实现而努力。

3. 约束功能

组织文化的约束功能是指组织文化对每个组织成员的思想、心理和行为具有约束和规范的作用。组织文化对组织成员的约束是一种软约束,这种约束来自于组织文化氛围、团队行为准则和道德规范等内容。它不同于外部强制机制,而是通过内省过程,让员工产生自律意识,心甘情愿地去接受无形的、非正式的和不成文的行为准则,并按价值观的指导进行自我管理和控制。

4. 激励功能

组织文化具有使组织成员从内心产生一种高昂情绪和奋发进取精神的效应。组织文化以理解人、尊重人、合理满足人们的各种需要为手段,以调动广大员工的积极性、创造性为目的。通过组织文化建设,创造良好的、安定的工作环境,和谐的人际关系,造就尊重关怀下属的领导,不断创造进步的机会、合理的福利待遇、合理的工作时间,在有条件的情况下尽量满足广大职工的需求,从而激发职工的积极性和创造性。

5. 辐射功能

组织文化不仅对组织内部产生强烈的影响,通过自己的产品和员工的传播,也会把自己的经营理念、组织精神和组织形象昭示于社会,有的还会对社会产生强烈的影响。一方面,组织文化可以树立组织在公众中的良好形象;另一方面,优秀的组织文化,如组织精神、职业道德、经营管理思想、价值准则等会对全社会心理产生影响,推动社会文化的良性发展,起到以点带面的辐射作用。

5.4.4 组织文化的建设

组织文化是组织必备的一项战略武器。组织文化并非摆设,也非装饰品,它的塑造和建设是一项十分艰巨而复杂的系统工程。任何能撼动人心的东西均非朝夕之功,而是应该于细微处提炼精神,于烦琐中提取精华,积年累月形成的。组织文化的建设重在全员参与和整体互动。只有大家的共同参与,员工才有强烈的责任感与使命感。让员工参与的过程中体会不同的感受,通过交融,形成共同的价值观,使员工朝着组织所导向的目标不断努力。

目前,多数单位的管理者对组织文化物质层面比较重视,对制度层面相对熟悉,而对精神层面的关注程度相对较低,并且深层研究不够。总体来看,多数单位的组织文化建设尚处于基本形成和酝酿探索阶段。组织文化的建设要在借鉴一些优秀组织文化的基础上,根据自己组织的实际情况,遵循一定的基本原则,按照具体的步骤来进行。

1. 领导者以身作则

领导者在组织文化建设中担当着培育者、倡导者、组织者、指导者和示范者的角色。领导者在倡导和推行新观念及行为方式时,不能单纯凭自己作为领导者所拥有的法定权和强制权,而要靠自身的影响力,靠自己所具备的人格力量、知识专长、经营能力、优良作风和领导艺术以及对新组织文化的身体力行,率先垂范,去持久地影响和带动员工,使员工看到这种新观念和新行为方式能给组织带来发展,给员工个人带来更大的利益。因此,各级管理者的特质、个人魅力、工作作风等均会对组织文化建设产生重大影响。

另外,领导者要注重对职工的理想信念塑造、动机鼓舞、智能激发以及个性化关怀,使职工组织目标具有认同感,并牢固树立以组织为家的理念;领导者要鼓励、支持员工的创新行为,组织员工经常针对单位的目标、前景,以及如何应对挑战开展讨论,视挑战为机遇,而不是威胁。

2. 加强员工教育培训

全面加强员工的素质教育,既要提高文化素质,又要提高思想素质,尤其要加强政治思想教育、职业道德教育及提高业务水平教育。广泛开展员工职业道德和提高业务水平教育,规范员工行为,是组织文化建设的一项重要工作。要切实把职业道德和业务水平教育作为提高员工队伍素质,加强组织文化建设的重要组成部分。要不断探索新的工作规律、新的教育方式、新的活动载体,例如出外培训、联欢、旅游等,努力使员工培训工作更加生动活泼、丰富多彩、扎实有效。通过培训,为员工提供交流沟通的机会,提高自身素质的平台,让员工了解组织文化的精髓,认识其重要性,培养员工该做什么、不该做什么,增加员工对组织文化的认同感和组织归属感及忠诚度,使员工将个人的前途与组织的发展联系在一起,使员工的个人价值得到充分的体现,从而激发员工的工作热情和积极性。

3. 注重广泛传播与宣传

在组织文化建设中,领导者应该运用一切舆论工具,比如广播、闭路电视、报纸、板报、报告会、研讨会等多种形式,大力宣传组织文化。可以通过公开表彰一批在各个岗位上的优秀人才,也可以开展向社会上的英雄模范学习活动,员工自然会以他们为榜样,继而会产生模仿先进人物的心理。领导者通过广泛宣传与表彰活动,在组织内掀起学先进、赶先进、超先进的热潮;同时,领导者也要抨击歪风邪气,及时批评或惩罚与组织文化相背离的思想和行为,抑制不良行为的重复出现。通过组织文化的认同和实践过程,对内可以凝聚组织的集体精神,对外可以向公众展示组织的良好形象。

4. 制订完善行为规范

组织制度文化是组织文化的重要组成部分,也是组织文化得以贯彻的保证。组织为了保持规范、高效的运转,有必要为其员工制订出具体的行为规范和规章制度,包括日常管理制度、薪酬制度、考核制度、培训制度、激励制度等内容。在市场经济条件下,如果只是从口号上鼓励员工为组织奉献,而缺失制度保障,这种鼓励就会成为一种形式,最终将会被淘汰。因此,组织应该强化制度建设,比如严格按照员工的绩效来核定其薪酬水平,谁做的多、对组织贡献大,谁获得的报酬就丰厚,这远比单纯的喊口号、贴标语鼓励员工奉献有效率,也最能激发员工的工作热情,提高员工的工作效率,从而促进管理效率的提高。

5. 重视文化设施建设

不可否认的是,组织的视觉形象非常重要,这需要通过外在的文化设施建设来体现。外在的文化设施是人为选择和营造的,久而久之,它便成为组织观念的载体,比如组织标识是组织的象征,它应该有明确的思想内涵;组织的生产、科研技术是否先进一流,设施是自制还是外购,都折射出该组织的经营理念和发展模式。同时,外在的文化设施还具有教化功能,因为人们的行为在一定程度上是环境教化的产物。组织的文化设施建设主要包括:规范组织各类简称及组织标准字;规范组织标识、专用字体、组织造型;设计并规范组织徽章、旗帜、臂章、胸牌、名片、工作证等。

5.5 人力资源管理

竞争激烈的当代社会,人在组织中比以往任何时候都更重要。正如《人才解决方案》的作者古柏曼所说:“在许多快速发展的经济实体中,资金和技术容易得到,而好的人才却不容易获得。那些懂得如何吸引、挑选、配置和开发人才的公司最终将获得竞争优势。”成功的组织特别擅长把不同的人组织到一起而达到一个共同的目标,这就是人力资源管理的本质。

5.5.1 人力资源管理概述

1. 人力资源的含义

人力包括体质、智力、知识、技能四个部分,这四个部分经过不同组合,就形成了丰富的人力资源。实际上,只要一个人有劳动能力并愿意劳动,那么这个人就是人力。此外,我们把人力解释为“有劳动能力和劳动愿望的人。”

人力资源是生产活动中最活跃的因素,也是最重要的资源,被经济学家称为第一资源。人力资源的广义概念是指一个国家或地区具有为社会创造物质、精神和文化财富的、从事智力劳动和体力劳动的人口的总称。它强调人具有的劳动能力,即使是潜在的(如超过法定劳动年龄和未达到法定劳动年龄)的人也应包含进去。简单地说,人力资源是在一定的时间和空间条件下,现实和潜在的劳动力的数量和质量总和。而狭义人力资源从“力”出发,认为是劳动力资源。

人力资源的基本特征包括以下几点。

(1) 社会性。人力资源只有在一定的社会环境中才能形成、发展和产生作用。

(2) 能动性。人力资源在经济活动中具有主导作用,总是处在发起、组织、操纵、控制地位;人力资源是唯一具有创造活动能力的资源。

(3) 时效性。人力资源的形成和开发要具有一个时间过程;在生命的不同阶段应具有不同的能力;人力资源所包含的知识、技能等具有时效性。

(4) 持续性。人力资源可以多次开发。

2. 人力资源管理的含义

人力资源管理,就是组织运用科学的管理方法,对组织的各阶层、各类型的人员从招工、录取、培训、使用、调配直到退休的全过程的管理。人力资源管理使人力、物力经常保持最佳比例,同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,使人尽其才、事得其人、人事相宜,以实现组织目标。

3. 人力资源管理的职责

人力资源管理职责是指人力资源管理者需要承担的责任和任务。加里·德斯勒在他所著的《人力资源管理》一书中列举一家大公司人力资源管理者在有效的人力资源管理方面所负的责任,并描述为以下十大方面。

- (1) 把合适的人配置到适当的工作岗位上。
- (2) 引导新雇员进入组织(熟悉环境)。
- (3) 培训新雇员适应新的工作岗位。
- (4) 提高每位新雇员的工作绩效。
- (5) 争取实现创造性的合作,建立和谐的工作关系。
- (6) 解释公司政策和工作程序。
- (7) 控制劳动力成本。
- (8) 开发每位雇员的工作技能。
- (9) 创造并维持部门内雇员的士气。
- (10) 保护雇员的健康以及改善其工作的物质环境。

4. 人力资源管理的职能和活动

人力资源管理有以下五种职能,每种职能又有相应的活动。

(1) 获取。人力资源管理工作的第一步是获取人力资源,即根据企业目标进行工作分析,确定所需员工的条件,通过规划、招聘、考试、测评、选拔获取企业所需人员。

(2) 保持。保持活动包括两方面的活动：一是保持员工的工作积极性，如公平的报酬、有效的沟通与参与、融洽的劳资关系等；二是保持健康安全的工作环境，可以通过薪酬、考核、晋升等一系列管理活动来保持。

(3) 发展。通过员工培训、工作丰富化、职业生涯规划与开发，促进员工知识、技巧和其他方面素质提高，使其劳动能力得到增强和发挥，最大限度地提高其个人价值和对该企业的贡献率，达到员工个人和企业共同发展的目的。

(4) 评价。对员工工作成果、劳动态度、技能水平以及其他方面做出全面考核、鉴定和评价，为做出相应的奖惩、升降、去留等决策提供依据。其中绩效考核是核心。

(5) 调整。通过企业文化、信息沟通、人际关系和谐、矛盾冲突化解等的有效整合，使企业内部的个体、群众的目标、行为、态度趋向企业的要求和理念，使之形成高度的合作与协调，发挥集体优势，提高企业的生产力和效益。

5.5.2 人力资源管理的主要内容

1. 人力资源规划

我们每个人都知道，做事如果没有计划，成功的可能性则很小，即使成功的话也是盲目的。同样的道理，组织应该开展人力资源规划，这样才能实现商业目标和获得竞争优势。为此，组织需要清楚地了解现有内部劳动力的优势和劣势，还必须知道自己将来想做什么——希望组织规模有多大，将要生产什么产品和服务等。这些信息可帮助组织确定需要的员工类型和数量。

(1) 人力资源规划含义。人力资源规划是根据组织的战略目标，科学预测组织在未来环境变化中人力资源的供给与需求状况，制订必要的人力资源获取、利用、保持、开发和调配等政策和措施，确保组织对人力资源在数量上和质量上的需求。

(2) 人力资源规划内容。人力资源规划包括两个层次，即总体规划与各项业务计划。人力资源总体规划是有关计划期内人力资源开发利用的总目标、总政策、实施步骤及总预算的安排。具体包括三方面内容：人力资源数量规划、人力资源素质规划、人力资源结构规划。

人力资源业务规划是总体规划的分解与具体化，它包括人员补充计划、人员使用计划、提升计划、降职计划、教育培训计划、薪酬计划、退休计划、劳动关系计划等。

(3) 人力资源规划的程序。第一，调查、收集和整理涉及组织战略决策和经营环境的各种信息；第二，根据组织或部门的实际情况确定人员规划期限，了解企业现有人力资源状况，为预测工作准备精确而翔实的资料；第三，在分析人力资源需求和供给的影响因素的基础上，采用定性和定量相结合，以定量为主的各种科学预测方法对企业未来人力资源供求进行预测；第四，制订人力资源供求协调平衡的总计划和各项业务计划，并分别提出各种具体的调整供大于求或供不应求的政策措施；第五，人员规划的评价与修正。

2. 工作分析与设计

(1) 工作分析的概念。工作分析是获取有关工作的详细信息的过程，是对组织中的各类工作岗位的性质、任务、职责、劳动条件、隶属关系、工作条件、任职资格等相关信息进行收集与分析，以便对该职务的工作做出明确的规定，并确定完成该工作的所需要的行为、条件、人员的过程。工作分析的结果是形成工作描述与任职说明。它是人力资源开发与管理中必不可少的环节。工作分析解决的是“某一职位应该做什么”和“什么样的人来做最合适”的问题。

(2) 工作分析的过程。工作分析的过程就是对工作进行全方位评价的过程，一般分为四个阶段。即准备阶段、调查阶段、分析阶段、完成阶段。

准备阶段主要任务是了解情况,确定样本,建立关系,组成工作小组。

调查阶段是工作分析的第二个阶段,主要任务是对整个工作过程、工作环境、工作内容和工作人员等主要方面做一个全面调查。如对某宾馆的工作进行分析,首先让所有参加者按其个人理解提出胜任工作的要素,可能有几十项,如年龄、相貌、态度等,在此基础上按比较一致的要求比对出来,再在此基础上分别给以一定的权数,如服务员年龄占第一位、相貌次之、态度再之等。

分析阶段的主要任务是对有关工作特征和工作人员的调查结果进行深入全面的分析。仔细审核已收集到的各种信息,创造性地分析、发现有关工作和工作人员的关键成分,归纳、总结出工作分析的必须材料和要素。

完成阶段的任务就是根据工作分析规范和信息编制“工作描述书”与“任职说明书”。

(3) 工作分析的基本方法。工作分析的基本方法主要有:

① 资料分析法。从降低工作分析成本的角度出发,在收集信息的时候,我们首先应当尽量利用现有的资料,如内部资料的岗位责任制、员工手册、人事档案(工作总结)、操作规程、维修说明书、使用指南、ISO 9000 认证作业统计以及人事档案等,外部资料可利用行业协会的界定。

② 问卷调查法。经精心设计的工作分析问卷可以获得大量的信息。问卷调查要求在岗人员和管理人员分别对各种工作行为、工作特征和工作人员特征的重要性和频次做出描述或打分评级,然后对结果进行统计与分析。

③ 面谈法。即工作分析专家和任职者面对面地谈话,主要围绕工作目标、工作内容、工作的性质与范围、所负的责任等内容进行谈话。其中工作的性质与范围是面谈的核心。要了解该工作在组织中的关系,其上下属职能关系,所需的一般技术知识、管理知识、人际关系知识、需要解决的问题的性质以及自主权。

④ 现场观察法。现场观察法是指在工作现场运用感觉器官或其他工具,观察员工的工作过程、行为、内容、特点、性质、工具、环境等,并用文字或图表形式记录下来,然后进行分析与归纳总结。

⑤ 关键事件记录法。关键事件是指使工作成功或失败的行为特征或事件。关键事件记录包括以下几个方面:导致事件发生的原因和背景;员工特别有效或多余的行为;关键行为的后果;员工自己能否支配或控制上述后果。

(4) 工作设计的概念。工作设计是为了有效达到组织的目标,提高工作效率,对工作内容、工作职责、工作关系等方面进行的变革和设计。它主要解决的是一项工作如何展开的问题。

工作分析是对现在已经进行的工作进行研究,它要确定的是,什么样的工作要求能够保证工作的顺利完成。工作设计是从工作分析派生而来的,它研究的是为了提高组织的效率和雇员对工作的满意度,如何对工作进行重新构造。例如,公司不断进行流程再造,剔除那些不必要的工作任务,寻找更好的工作方式。

(5) 工作设计的构成因素。工作设计由四种基本因素结合形成:第一,工作所要完成的组织目标;第二,工业工程方面的因素,包括提高生产效率的方法;第三,人因工程学因素,包括改变雇员的身体和精神方面的能力;第四,行为因素,包括雇员对工作的满意度。

(6) 工作设计的方法。工作设计的主要方法有工作丰富化、工作专门化、工作扩大化、工作特征模型化等。

3. 员工的招聘

(1) 招聘的含义。员工招聘分为“招”和“聘”两个阶段,“招”即招募,是组织开展的以识别和吸引潜在雇员为主要目的的所有实务或活动;“聘”即甄选,从候选人中选择合适员工的活动。

员工招聘就是通过各种信息途径寻找和确定工作候选人,以充足的数量和可靠的质量来满足组织的人力资源需求的过程,是人力资源管理的首要环节。

(2) 招聘的原则。员工招聘是获取人力资源的具体过程,它是按照组织经营战略规划、人力资源规划的要求,把优秀、合适的人员招聘进企业,安置在合适的岗位,这是企业成败的关键之一。因此,招聘时应遵循下列原则:第一,公开招聘原则。将招聘信息、招聘方法等向社会公开。第二,按需招聘原则。努力做到少而精和宁缺勿滥。第三,效率优先原则。即用较少的成本获得适合职位的最佳人选。第四,公平公正原则。在招聘政策、原则、用人标准方面,所有的应聘者一律平等,公平参加面试,不受歧视,力求最适合的人能被录用。第五,双向选择原则。用人单位自主选择人,劳动者自主选择工作。

(3) 员工招聘的程序。员工招聘大致分为招募、选拔、录用、评估四个阶段。

招募是组织开展的以识别和吸引潜在雇员为主要目的的所有实务或活动。招募的程序主要包括:招聘计划的制订与审批、招聘信息的发布、应聘者提出申请等。总的来说,招募的渠道有两种:自主内部招募和组织外部招募。

① 内部招募是通过组织内部职务公布来招募现有雇员,可以在公司的布告栏、出版物、内网上,也可以通过组织与雇员沟通的其他方式通告职位空缺的信息。管理者还可以确定候选人,推荐某人担任空缺职务。内部招募对象的主要来源有:提升、工作调换、工作轮换、内部人员重新聘用。内部招募的主要方法有:布告法、推荐法、档案法三种。

② 外部招募是指在组织外部吸收人员。对于入门级的职位、专业性较强的较高层职位,组织内部没有人选,而且,引入外来者可以使组织有机会接触新的观念或新的经营方式。外部招募渠道主要有:第一,自我推荐和举荐。第二,通过广告招募。第三,通过就业服务机构招募。社会上有各种就业服务机构,其中有劳动人事部门开办的人才交流中心、职业介绍机构,还有一些私营的职业介绍机构。第四,通过“猎头公司”招募。猎头公司是一种高级管理人员搜索公司,它们几乎专门为已经在工作的人找工作。例如,当宝马在美国开办一个新工厂的时候,它利用一个猎头公司帮助把艾伦·金泽和埃德温·巴克从本田挖掘出来。这两位高级管理人员是本田在美国的副总裁,通过他们,宝马希望再造本田的辉煌。当然,通用猎头公司招募是非常昂贵的。根据1997年的一次调查,猎头公司收费常常相当于最终被客户录用的高管人员薪金的1/3~1/2。而且要说服一个人考虑换工作,常常需要雇主提供更具吸引力的条件。第五,校园招聘。校园招聘针对的对象主要是在校毕业生群体。大学校园是潜在专业人员、技术人员以及管理人员的重要来源,而中等专业学校、技工学校和普通中学则是基层员工的重要来源。第六,通过网络招募。组织可以利用网络发布招募广告,也可以利用求职人员输入计算机的资料进行搜寻。

人员甄选是指从对应聘者的资格审查开始,经过用人部门与人力资源部门共同的初选、笔试、面试、体检、个人资料核实到人员被选中的过程。甄选一般包括以下步骤:筛选和审查申请表、测试、面试、体检、审核推荐材料和开展背景调查、做出选择。

人员录用过程主要包括:试用合同的签订、员工的初始安排、试用、正式录用。正式录用过程中用人部门与人力资源部门应完成以下主要工作:员工试用期的考核鉴定;根据考核情况进行正式录用决策;与员工签订正式的雇用合同;给员工提供相应的待遇;制订员工进一步发展计划;为员工提供必要的帮助与咨询;等等。

评估是招聘过程中重要的环节之一,招聘评估包括:招聘结果的成效评估,如成本与效益评估,录用员工数量与质量的评估;招聘方法的成效评估,如信度与效度评估。

4. 员工培训

(1) 培训的概念。培训是组织计划好的、为帮助员工获得与工作有关的知识、技术、能力和

行为而做的努力。培训的目的是使员工把他们所学的东西应用到工作中,培训的本质是学习。培训是人力资源开发与管理的一种重要形式,是组织为开展业务和培养人才的需要,所采取的对员工进行有目的、有计划培养和训练的管理活动。培训有以下特征:第一,培训的目的是提高员工的绩效和有利于实现组织目标;第二,员工培训的直接任务是提高员工的知识、技能,改进员工的工作态度和行为;第三,员工培训是员工职业发展和实现自我价值的需要;第四,员工培训是组织开展的有目的、有计划、有针对性、有步骤的系统管理行为。

(2) 培训的种类。根据不同的标准,培训可以分为不同的种类。根据培训的目标,可以分为岗位胜任能力提升培训、绩效提升的培训、远景、战略达成的培训;根据培训的内容,分为知识培训、技能培训、态度培训;根据在职的特点分为导向培训(新员工培训)、在岗培训、在职脱产培训;根据层次的不同分为高层管理人员培训、中层管理人员培训、基层管理人员培训、一般员工培训;根据职能不同分为:业务类、生产类、人事类、财务类等人员培训。

(3) 培训的步骤。要想有效搞好培训工作,就应该把培训视为一项系统过程,即采取一种系统设计方法,使培训活动符合组织的目标。培训是人力资源管理系统中的一部分,它的任务不是需求调查、培训项目实施、培训项目评估、讲师管理、课程体系建设等,而是通过一个有效完整的管理模型(流程、制度或管理办法)来保证这些培训行为的有效性,或者是保证培训工作的绩效。

现代员工培训系统由培训需求分析、设置培训目标、拟订培训计划、实施培训活动、培训效果评估五个环节构成的一个循环过程。

培训需求分析是确定培训目标、设计培训计划、有效实施培训活动的基础,是使培训工作准确、及时、有效的重要保证。设置培训目标可以为培训计划提供明确的方向。因此培训开始的时候就要制订培训项目的目标。根据这些目标,规划人员决定谁将提供培训,培训将涵盖什么内容,使用什么培训方法以及如何评估培训。拟订培训计划就是将培训目标具体化。负责培训工作的人员应该根据培训目标,具体确定培训的内容、选择适当的培训方法、选择学员和教师、制订培训计划表。实施培训活动应当体现学习的原则。总的来说,有效的培训是这样的:明确地传达学习目标,用与众不同而且便于记忆的方式展示信息,并且帮助受训者把学习主题与他们的工作联系起来。培训评估实质上是企业组织在员工培训过程中,依据培训的目的和要求,运用一定的评估指标和评估方法,检查和评定培训效果的过程。培训效果取决于培训过程中的每一步,培训评估意义的体现来自于对培训过程的全程评估。因此,在实施培训项目之前、之中和之后都要考虑评估问题,即从培训前、培训中、培训后三个阶段进行评估。培训评估既可以调整当前的培训活动,也可以总结经验,为完善以后的培训活动做准备。

(4) 员工培训的方法。

讲授法。教师按照准备好的讲稿系统地向受训者传授知识的方法。

演示法。演示法不一定要要求受训者加入一个班级,受训者可以利用录音带和录像带或者业务手册中准备好的教学材料单独学习。录像带对于演示如何按一个程序工作是非常有效的。例如:某公司利用一段录像为它的预拌混凝土卡车司机提供培训。10分钟左右的录像内容包括安全驾驶、避免过度空转、在工作现场观察产品测试等。

利用网络培训。受训者收到的教材是通过网络发布或者刻录在光盘上的。通常这些材料是互动的,这样参加者可以回答问题、尝试技术,教材可以根据参加者回答问题的情况进行调整。受训者通过电子邮件提出问题,并参加网上讨论。多媒体的配置使计算机在提供文本材料的同时,还提供声音、形象和录像展示。

学徒式培训。学徒式培训是学习与工作相结合的培训方法。即学徒在工作地点帮助持有证

书的工匠工作。多数学徒项目都在技术劳动行业。如砖匠、木匠、电工、管道工、油漆工、焊接工等。

实习。实习是由一个教育机构主办的，主要针对即将毕业的学生，将其作为学业计划的一个组成部分的在岗学习。

情景模拟培训法。情景模拟一种模仿现实生活环境的培训方法，受训者做出决策，然后看这些决策会在工作中导致什么结果。它们被用来教授生产和加工技能，以及管理和人际关系技能。例如在摩托罗拉的程控自动化普及教育实验室里，让从未使用过计算机或者机器人的员工学习如何操作它们。在完成两个小时有关工厂自动化的教学后，学员利用模拟器来设计一个产品，从而熟悉设备的使用。

案例研究。案例研究是详细描述某一种情况，让学员进行研究和讨论，目的是发展学员高层次的思维能力，如分析和评估信息的能力。

拓展训练。这种项目采用富有挑战性的、事先设计好的户外活动，其中可能包括难度较大的体育活动，如狗拉雪橇、登山等。另外的一些活动可能是设计好的任务如攀墙、过索道、爬梯子、“信任后摔”活动等。

5. 绩效管理

(1) 绩效的概念。员工的工作绩效，是指他们那些经过考评的工作行为、表现及其结果。对组织而言，绩效就是任务在数量、质量及效率等方面完成的情况；对员工个人来说，则是上级和同事对自己工作状况的评价。

绩效有以下特点：第一，绩效的多因性，绩效的优劣不是取决于单一因素，而是要受制于主、客观多种因素的影响。如员工的激励、技能、环境与机会，其中前两者是属员工自身的、主观性影响因素，后两者则是客观性影响因素。第二，绩效的多维性。即绩效需用多种维度或方面去分析与考评。例如，一名工人的绩效除了要看产量指标完成情况外，质量、原材料消耗、能耗、出勤，甚至团结、服从、纪律等硬软方面，都需综合考虑、逐一评估，尽管各维度可能权重不等，考评侧重点会有所不同。第三，绩效的动态性，即员工的绩效是会变化的，随着时间的推移，绩效差的可能改进转好，绩效好的也可能退步变差，因此管理者切不可凭一时印象，以僵化的观点看待下级的绩效。

(2) 绩效管理的概念。绩效管理可以概括为组织就绩效问题进行的计划、组织、领导和控制的过程。在人员绩效管理的过程中，经理人与员工在沟通的基础上，帮助员工定立绩效发展目标，再通过过程的沟通，对员工的绩效能力进行辅导，帮助员工不断实现绩效目标。然后将此作为一段时间绩效的总结，经理人通过科学的手段和工具对员工的绩效进行考核，确立员工的绩效等级，找出员工绩效的不足，进而制订相应的改进计划，帮助员工改进绩效提高中的缺陷和不足，使员工的努力与公司的远景规划、目标任务一致，并朝更高的绩效目标迈进，从而实现员工和组织同步发展。

绩效管理是这样—个过程，即管理人员通过该过程确保员工的活动和产出有利于实现组织的目标。先进的组织，不仅拥有正确的目标、规范的管理平台和优秀的员工，而且拥有不断培养出优秀员工的机制和持续激发优秀员工潜能的机制。绩效管理是组织实现上述目标的有效手段，也是实现个人绩效和组织绩效融合的有效工具。

(3) 绩效管理的目的。第一，战略目的。绩效管理将员工的工作活动与组织的战略目标联系在一起。第二，从管理的角度来看，绩效管理中的绩效评估的结果可用于人力资源管理活动的所有方面。绩效评估应用最多的是作为确定薪酬、福利、培训等管理决策信息的行为的基础。绩效评估也直接与许多人力资源功能相关，如晋升、调动、解雇等。绩效评估的数据可以用于人力资

源规划,在工作评估中确定工作的相对价值,作为使所选择的测验有效的标准。绩效评估还支持如留住员工、终止不良行为、雇佣或解雇等一些其他政策。第三,从个人的开发角度看,通过绩效管理,使员工了解自己的优势,清楚他们在哪些领域还可以提高,同时可以让员工了解自己的不足,帮助员工及其管理者揭示问题的来源,找到改进的措施。

(4) 绩效管理的环节。绩效管理是一个系统工程,它由绩效计划、绩效监控、绩效评价和绩效反馈四个环节形成一个闭合循环,由评价什么、评价周期、谁来评价、评价方法和评价结果的应用这五个关键决策贯穿于四个环节之中,它们对绩效管理的实施起决定性作用。

绩效计划是绩效管理过程的起点,是管理者根据组织经营计划与管理目标,与员工经过充分沟通的基础上,就员工在绩效周期内应该做什么事情、事情应该做到什么程度、为什么做、何时应做完、员工的决策权限等相关问题进行讨论,促进双方相互理解并达成协议。

绩效监控是在绩效计划制订完毕后,在工作过程中,管理者要对员工进行指导和监督,及时解决所发现的问题,并根据实际情况及时对绩效计划进行调整。在整个绩效管理期间,管理者要不断与员工进行绩效沟通,预防或者解决绩效期间可能发生的各种问题。

绩效评价。绩效评价指在绩效周期结束时,依据事先制订的绩效计划,使用合理的评价方法与衡量技术,对员工的工作绩效进行评价的过程。绩效评价是绩效管理过程的核心环节,也是技术性最强的一个环节。

绩效反馈。绩效反馈是指绩效周期结束时,管理者将绩效评价结果反馈给员工。可以通过进行绩效评价面谈方式,使员工充分了解和接受绩效评价的结果。绩效反馈贯穿于整个绩效管理周期。

(5) 绩效评估的类型。根据采用的效标不同,绩效评估可以分为四类:品质主导型、行为主导型、结果主导型和综合型。

品质主导型评估。考核的内容以考评员工在工作中表现出来的品质为主,采用特征性效标,以考评员工的潜质为主,着眼于“他这个人怎么样?”重点考核该员工是一个具有何种潜质(如心理品质、能力素质)的人。品质主导型标准很难具体掌握,操作性与效度较差。主要考评方法有心理测量方法和关键事件法。

行为导向型的评估。考核的内容以考评员工的工作行为为主,采用行为性效标,着眼于“干什么”和“如何去干”,重点考核员工的工作方式和工作行为。主要考评方法包括:排列法、成对比较法、强制分配法、强迫选择法、行为定位法、行为观察法等。

结果导向型评估。考评的内容以考评结果为主,采用结果性效标,以考评员工或组织的工作效果为主,着眼于“干出了什么”,重点考核“员工提供了何种服务,完成了哪些工作任务或生产了哪些产品”。由于它考评的是工作业绩而不是工作效率,所以标准容易制订,并且容易操作。但它具有短期性和表现性的缺点,对具体生产操作的员工较适合,但不适合事务性人员。主要考评方法有目标管理法、绩效标准法、直接指标法、劳动定额法等。

综合型评估。综合采用各种效标,是对员工的综合水平进行考评的方法。主要包括图解式评价量表法、合成考评法、日清日结法和评价中心法。

(6) 绩效评估的具体方法主要有以下几种。

① 排序法。该方法要求管理者对一个群体中的员工从最好到最差进行排名。具体做法:先找出最好的,再找最差的,再找第二好,第二差等。该方法简单,是一种运用非常普遍的绩效评估方法。它的缺点是效度差,不能准确地定义这个人对组织的贡献有多大,容易引发有关公平的问题。

② 关键事件法。关键事件法是将绩效评估的注意力集中在那些有效从事一项工作与无效从事一项工作的关键行为上。也就是说,评估者记录下员工的哪些行为是特别有效和无效的。这里

的关键是描述的重点必须是具体的行为，而不是定义模糊的人格特质。关键事件法可以为员工提供行为榜样，让员工知道哪些行为是符合要求的，哪些行为是需要改进的。

该方法要求管理者应记录员工的一些具体事例，说明其行动是高效率的还是低效率的。

例：对冰箱售后服务人员进行绩效评估的关键事件：一位顾客打电话进来，说他的冰箱不制冷了，而且每隔几分钟就发出咔哒的响声。该名技术人员预先诊断出问题的起因，然后检查他的货车看有没有必要的零件，当他发现没有这些零件后，便从库存中提取出零件，这样在他第一次上门时就可以修好顾客的冰箱，该顾客会立刻感到满意。

优点：为考评者提供了客观的事实依据，保存了动态的关键事件记录，可以全面了解员工如何消除不良绩效，如何改进和提高绩效的。缺点：记录每日或每周员工的关键事件很辛苦，管理者会有抵触情绪，另外，该方法无法在员工之间进行比较。

③ 强制分布法。先规定一套档次，然后在每个档次中分配一定比例的员工。

例：组织可以规定以下比例和档次：杰出者占 5%；优秀者占 20%；合格者占 60%；有待提高者占 10%；不能接受者占 5%。

优点：该方法避免了一些管理者为了防止矛盾而试图给每个人打高分。缺点：如果一个管理者在甄选、激励和培训员工等方面做得很好，那么他带领的整个群体都可能是绩效很高的人，在这种情况下，说某员工还“有待提高”、“不能接受”，不但不准确，而且会损伤士气。

④ 配对比较法（成对比较法）。把每个员工和其他员工一一对比来建立排名。（例：一位经理有 A、B、C、D、E 五个员工，该经理把 A 与 B 的业绩进行比较，给他认为较好的一位加 1 分，A 与 C 进行比较……分数最高的员工被认为是排名最前的。）

⑤ 对偶比较法。对偶比较表如图 5.11 所示。

工作质量						创造性					
	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E
A		1	1	0	0	A		0	0	0	0
B	0		0	0	0	B	1		0	1	1
C	0	1		1	0	C	1	1		0	1
D	1	1	0		1	D	1	0	1		0
E	1	1	1	0		E	1	0	0	1	
得分	2	4	2	1	1	得分	4	1	1	2	2
B为最优						A为最优					

图 5.11 对偶比较表

该方法的优点：遏制了为避免冲突而给每个人打高分或中间分的倾向，有利于做出收入分配或裁员的决策。该方法的缺点：常常不能与组织的目标联系起来；如果一个群体不只是少数人的话，这种方法很费时间。如对于一个有 15 个人的小组来讲，经理必须做 105 次比较。

⑥ 目标管理法。目标管理是以目标为导向，以人为中心，以成果为标准，而使组织和个人取得最佳业绩的现代管理方法。目标管理的应用非常广泛，很多人将它作为一种计划和控制的手段，还有人将它当成一种激励员工或评价绩效的工具。的确，目标管理是一种基本的管理技能，它通过划分组织目标与个人目标的方法，将许多关键的管理活动结合起来，实现全面、有效的管理。

目标管理以制订目标为起点，以目标完成情况的考核为终点。工作成果是评定目标完成程度

的标准，也是人事考核和奖评的依据，成为评价管理工作绩效的唯一标志。至于完成目标的具体过程、途径和方法，上级并不过多干预。所以，在目标管理制度下，监督的成分很少，而控制目标实现的能力却很强。

⑦ 图解评估表法，或称图解式评定量表法。是工商界和行政管理界运用最为广泛、最简单的绩效考评方法之一。在该方法中，每个需要评估的特点以表格的形式出现在评估表中，评估者根据雇员拥有这些特点的程度对雇员进行评估。图解评估表如表 5.1 所示。

表 5.1 图解评估表

工作绩效评价要素	评 价 尺 度					评价事实或依	
	90~100	80~90	70~80	60~70	<60	分数	评语
1. 完成工作的精确度、彻底性、可接受性、顾客满意度							
2. 业绩量：服务次数、价值							
3. 效率：在考核期内所获得的业绩数量与工作效率							
4. 知识、技能：创造绩效过程中应用的经验、技术能力、创新能力、知识、信息等							
5. 积极性、勤勉度：创造绩效过程中的表现，如工作准确性、遵纪守法、出勤率等							
6. 可信度：完成任务与工作绩效的优质可靠性、服从指挥程度							
7. 独立性：完成工作时的自觉性、自律性							
8. 合作能力：工作时善于与人合作							
9. 适应能力：适应环境变革							
10. 发展潜力：发现未来、发展未来以及创造未来绩效的潜力							

⑧ 日清日结法。是指全方位的对每人每天每事进行清理控制，做到“日清日毕，日清日高”。日清日结管理法是根据企业总体发展战略所确认的方向和目标，在层层分解量化为具体目标的前提下，通过有效的整体控制和员工自我控制，对企业和员工的每一种行为。每一项活动进行精细化监控与激励性管理的一种方法。如海尔公司结合本公司的实际情况，不断实践。在使用日清日结法的过程中，应用美国泰罗制所采取的动作分解方法，将员工的工作任务或具体作业操作逐渐进行分解、量化，作为绩效考评的重要指标，根据员工实际完成的工作数量、质量，建立对应的奖惩制度。

⑨ 360 度考评方法，又称全视角考评方法。它是指由考评者的上级、同事、下级（或）客户以及考评者本人担任考评者，从各个角度对被考评者进行 360 度的全方位评价，再通过反馈程序，达到改变行为、提高绩效等目的的考评方法。在《财富》杂志排名前 100 名的企业中，已有 90% 的企业将不同形式的 360 度考评方法应用于人力资源管理。如摩托罗拉、诺基亚、福特、迪士尼、美国联邦银行等。目前国内也有一些企业开始采用，如金蝶软件、李宁公司等。

优点：第一，它是一种全方位、多角度的考评方法，通过这种方法收集到的信息较全面，得到的评价结果较科学、客观、误差小；第二，它考虑的不仅仅是工作的产出，还考虑深层次的胜任特征，通过这种方法得出的考评结果更加全面、深刻；第三，该方法有助于强化企业核心价值

观,增强企业竞争优势,建立更为和谐的工作关系;第四,它采用匿名评价方式,消除评价者的顾虑,使其能够进行客观的评价,保证了评价结果的有效性;第五,它充分尊重组织成员的意见,这有助于组织创造更好的工作气氛,从而激发组织活力。

(7) 绩效评估主体的选择。绩效评估的方法多样,但无论采取什么评估方法,都需要进行信息收集,这就涉及绩效评估主体的问题。传统的做法是上级主管作为员工绩效评估的唯一主体,但随着管理工作的复杂和绩效评估方法的发展,绩效评估的主体也越来越走向多元化。主要有以下几种:第一,主管评价。主管评价是最常用的绩效评估方式,美国 95% 的公司采用这样的方法对中低层员工进行评价。该评价有利于主管根据评价的结果对下属进行培训和发展,还能够建立起主管的威信。但在这种评估中,主管难以对每个下属的独特贡献做出准确的评价。第二,同事评价。由于同事之间的关系密切,因此对被评价者的绩效有全面的认识,每个被评价者都有多个同事,每个同事都会提出自己独立的判断,这样会有多个评价意见,从而减小误差。但同事评价法可能使得一部分人串谋起来,容易造成同事间人际关系的紧张。第三,下属评价。下属能提供关于管理者行为的准确翔实的信息,使得组织的管理层发现自己的问题,从而改进管理行为。第四,自我评价。这种评价能消除员工对绩效评价的抵触情绪,并刺激他们就绩效问题与上司展开讨论,达成共识。但是自我评估的结果往往是高估自己的绩效,特别是当评价的结果与个人利益直接挂钩时更为明显。第五,客户评价。现代组织中,客户的满意度是组织发展的重要保证,所以对员工的考核应该考虑客户的意见,特别是对一些服务性的岗位,客户是唯一直接接触员工工作的人,这时客户成为绩效评估最重要的主体。

6. 薪酬管理

(1) 薪酬的概念。薪酬是报酬体系的一个部分。指员工从企业那里得到的各种直接的和间接的经济收入,简单地说,它相当于报酬体系中的货币报酬部分。广义的薪酬除了包括狭义的薪酬以外,还包括获得的各种非货币形式的满足。

报酬指员工从企业那里得到的、他认为有价值的、作为个人贡献回报的各种东西。因此,报酬并非仅仅是一种金钱或者能折算为金钱的实物概念,它还包括一些心理上的收益。

(2) 薪酬的表现形式。实际薪酬的表现形式是多种多样的,主要包括经济性薪酬和非经济性薪酬。

经济性薪酬包括以下几种。第一,基本薪酬。这是指一个组织按照一定的时间周期,根据员工所承担或完成的工作本身或者员工所具备的完成工作的技能或能力而向员工支付的稳定性报酬。第二,可变薪酬。这是形成薪酬体系中,与绩效直接挂钩的部分。可变薪酬一方面能够对员工所达成的有利于企业成功的绩效提供灵活的奖励,另一方面,在企业经营不利时,可变薪酬还有利于控制成本开支。第三,间接薪酬(福利)。这是指在相对稳定的货币工资以外,企业为改善员工及其家庭生活水平、增强员工对于企业的忠诚感、激发工作积极性等目的而支付的辅助性货币、实物或者服务等。

非经济性报酬是指工作本身和工作环境所提供的各种条件,包括工作的趣味性、挑战性、培训机会、发展机会、组织政策、社会地位、满足雇员需要的灵活工作时间等。

(3) 薪酬的功能。薪酬的功能可以从组织和员工两方面考察。

从组织方面看,薪酬具有以下功能。第一,增值功能。薪酬既是组织使用劳动力的成本,也是能够给组织带来大于成本收益的投资。第二,激励功能。薪酬的功能与人力资源管理的总功能是一致的。说到底,薪酬便是能吸引来、保留住和激励起企业所需的人力资源。其实,吸引、保留、激励三者是一致的,归结起来就是薪酬的激励功能。第三,协调功能。薪酬的协调功能体现在三个方面:一是劳动力流向的合理调节;二是劳动力素质结构的合理调整;三是劳动力价值取

向的有效调节。第四,塑造和强化企业文化功能。薪酬影响员工的行为和工作态度,一项薪酬制度可以促进企业塑造良好的文化氛围,也可能与企业现有的价值观形成冲突。

从员工方面看,薪酬具有以下功能:第一,劳动力再生产的保障功能;第二,价值实现功能。高薪酬是员工工作业绩的显示器,是对员工工作能力和水平的认可,也是对个人价值实现得到的回报;第三,合理的薪酬还可增强员工对组织的信任感、归属感和安全感。

(4)薪酬管理的概念。薪酬管理是指企业在经营战略和发展规划的指导下,综合考虑内外各种因素的影响,确定自身的薪酬水平、薪酬结构和薪酬形式,并进行薪酬调整和薪酬控制的整个过程。

(5)薪酬管理的基本原则。薪酬作为分配价值形式之一,设计其策略时应当遵循按劳分配、效率优先、兼顾公平及可持续发展的原则。

第一,公平性原则。按照亚当斯的公平理论,当员工取得一定的成绩并获得报酬以后,他不仅关心报酬的绝对量而且还关心报酬的相对量,因此他们要进行种种比较来确定自己所获的报酬是否公平合理,而比较的结果将直接影响到今后工作的积极性。工资的公平性可以分为两种:内部公平性和外部公平性。

第二,竞争性原则。它强调组织在设计薪酬策略时必须考虑到同行业薪酬市场的薪酬水平和竞争对手的薪酬水平,保证组织的薪酬水平在市场上具有一定的竞争力,才能充分地吸引和留住组织发展所需的战略、关键性人才。

第三,激励性原则。组织在设计薪酬策略时,同样是20万元,不同的部门、不同的市场、不同的企业发展阶段支付给不同的员工,一种方式是发8万元的工资和12万元的奖金,另一种方式是发12万元的工资和8万元的奖金,激励效果完全是不一样的。组织在设计薪酬策略时要充分考虑各种因素,使薪酬的支付获得最大的激励效果。

第四,经济性原则。该原则强调组织设计薪酬时必须充分考虑组织自身发展的特点和支付能力。

第五,合法性原则。薪酬体系的设计应当在国家和地区相关劳动法律法规允许的范围内进行。

(6)薪酬模式的确定。在当今企业的薪酬体系中有很多种称谓,如绩效工资、职位工资、职位技能工资、协议工资、计件工资等,种类繁多。名称各有不同,归纳起来,薪酬有三种基本的模式:基于职位的薪酬模式——在什么职位拿什么钱、基于绩效的薪酬模式——有多少业绩拿多少钱、基于技能的薪酬模式——技能值多少钱就拿多少钱。这三种薪酬模式从称谓上即可对其制订薪酬的标准一目了然。无论哪种薪酬模式,在单独运用时都有它的优势与不足。

① 基于职位的薪酬模式(岗位工资制、职务工资制)——在什么职位拿什么钱。它的特点是员工的工资主要根据其所担任的职务(或者岗位)的重要程度、任职要求的高低以及劳动环境对员工的影响等决定,工资随着职务的变化而变化。

该模式的优点:第一,与传统按资历和行政级别的付薪模式相比,真正实现了同岗同酬,内部公平性比较强;第二,职位晋升,薪级也晋级,调动了员工努力工作以争取晋升机会的积极性。该模式的缺点:第一,如果一个员工长期得不到晋升,尽管职位工作越来越出色,但其收入水平很难有较大的提高,也就影响了其工作的积极性。第二,由于职位导向的薪酬制度更看重内部职位价值的公平性,在从市场上选聘比较稀缺的人才时,很可能由于企业内部的薪酬体系的内向性而满足不了稀缺人才的薪酬要求,也就吸引不来急需的专业人才,尤其是不担任管理人员的专家级技术人才;第三,在同一职位上,业绩表现的好坏和收入关联不大,同职位员工之间相互攀比干多干少,会大大降低工作的积极性。

② 基于绩效的薪酬模式（绩效工资制）——有多少业绩拿多少钱。它的特点是：员工的工资主要根据其近期劳动绩效来决定，如计件工资、销售提成工资、效益工资等。

该模式的优点：第一，员工的收入和工作目标的完成情况直接挂钩，让员工感觉很公平，激励效果明显；第二，员工的工作目标明确，通过层层目标分解，组织战略易于实现；第三，企业不用事先支付过高的人工成本，在整体绩效不好时能够节省人工成本。该模式的缺点：第一，短期激励对员工的刺激作用大，长期使用后会产生不良的导向，在组织增长缓慢时，员工拿不到高的物质方面的报酬，对员工的激励力度下降，在企业困难时，很难做到“共渡难关”，造成人才流失和很难吸引优秀人才的后果。第二，绩效评估往往很难做到客观准确，对大多数中国组织来说，完善的绩效考核系统很少，高的绩效也许是环境条件造成的，和员工的努力关联不大。该模式要求负责考核的管理者的素质很高，而现实生活中“老好人”的现象普遍存在，管理者打分的尺度不统一，如果在这种情况下将收入和绩效挂钩比例过大，势必造成新的不公平，也就起不到激励作用。第三，各职位的工作特点不同，对于职能部门的人员、技术人员和业务人员，采取相同的制度是不公平的。

③ 以技能为导向的薪酬模式（技能工资制）。该模式的特点：员工的工资主要根据员工所具备的工作能力与潜力来确定，如职能工资、能力资格工资以及我国过去工人实行的技术等级工资制。

该模式的优点：有利于激励员工提高技术、能力。该模式的不足：第一，忽略了工作绩效及能力的实际发挥程度等因素；第二，组织工资成本比较高；第三，适用范围窄，只适用于技术复杂程度高、劳动熟练程度差别大的组织，或者处于艰难期的组织。

课后练习



复习与思考：

1. 常见的基本组织结构类型有哪些？各有何优缺点？
2. 什么是管理幅度？制订管理幅度时应该考虑哪些因素？
3. 组织结构设计应遵循的原则有哪些？
4. 怎样处理直线职权与参谋职权之间的关系？
5. 什么是组织文化？组织文化有什么功能？如何塑造优秀的组织文化？
6. 什么是人力资源？任何理解人力资源的含义？
7. 人力资源管理与传统人事管理的区别有哪些？
8. 未来人力资源管理的发展趋势是什么？



实务训练：

一、案例分析

案例一：动力工业公司的分权制

动力工业公司是一个生产多种产品的汽车替换零件制造商，由于执行积极合并的政策，发展很快。董事长约翰·拉弗蒂认为公司的成长是健康的，公司之所以能以罕见的速度迅速扩大，其主要原因在于：公司的经营是在高度分权的基础上进行的。由于它是一个合并了一些公司的康采

恩企业，拉弗蒂鼓励所属公司的经理们要仍像在参加动力工业公司以前那样继续经营。现在，动力工业公司正在谈判同中央电子公司的合并问题。这个公司生产广泛系列的电子元件，其中许多用于国防和宇宙工业。中央电子公司对动力工业公司发生兴趣，是由于动力工业公司能提供该公司在发展一种高功能变压器的最终阶段和建立生产新产品的工厂方面所急需的资金。可是中央电子公司的创办人和总经理罗莎·瓦斯克丝认识到同另一个公司合并的潜在危险：她将失去对她自己企业的控制，并沦为一个大公司的雇工地位。

但拉弗蒂不断向瓦斯克丝保证，动力工业公司是在高度分权基础上经营管理的，并描述他们的分权的概念如下：“作为一个子公司的总经理，我们希望你能像过去一样照常进行管理。你的企业是成功的，这就没有理由说，作为动力工业公司的一部分，就不能成功地继续经营、销售、生产、产品开发等主要职能，只要你认为合适，一切由你经管。总之，我们是按银行家的方式，由我们供给资金，即供给你需要的用于改进和扩充的资本。虽然每个子公司的利润将上交总公司，但仍要像你具有自己的公司一样，因为你每年将得到两种收入：一份有保证的薪金和你公司一定比率的净利。”

在做了这样的保证以后，瓦斯克丝决定同动力工业公司合并。在6个月里，一切都很顺利，瓦斯克丝几乎没看到公司总部有什么人来。到第7个月月初，总公司的会计员来访问瓦斯克丝，详细地向她说明公司需要有利润计划，并要求她编制好中央电子公司的利润计划、下年度详尽的收入和营业费用的预测。虽然会计员很和气，但却讲得十分清楚，如果中央电子公司的活动明显地偏离了预测的情况，总公司将派一组成本分析专家和工业工程师来查明偏离的原因并将提出必要的变革提议。

和会计员的这场经历刚过去，动力工业公司的劳资关系副董事长又访问了瓦斯克丝，并通知她，几个总公司的劳资关系参谋成员将参加与代表中央电子公司雇工的工会即将进行的谈判。瓦斯克丝抗议说，她对自己公司的劳资契约已谈判多年了。然而，人们对她解释说，这样做是为了全公司雇工的福利计划（如年金和保险），同时也是为了防止工会在工资领域中利用一个子公司来反对另一个子公司，所以集中控制谈判是非常必要的。在这次访问时，公司的一些劳资关系参谋成员还向瓦斯克丝略述了公司有关工资计划的规定，并做出安排以实施公司职员和主管人员的薪金计划。

下一个月，瓦斯克丝访问了拉弗蒂，并询问为了取得建设生产高功能变压器新厂房的资金她应采取什么步骤。

拉弗蒂答复说：“我将从总公司财务部门派人访问你，并向你指出如何填写基建资金申请表。这不过是个例行手续，但是请记住，你仅仅是15个子公司中的一个，大家都需要钱，况且今年能否取得这笔钱，不仅取决于你的需要，还将取决于其他14个公司的需要。”

分析：

1. 动力工业公司在经营上是否尽可能地实行了分权？
2. 作为中央电子公司的总经理（瓦斯克丝），你认为母公司的管理政策基本上是集权还是分权？为什么？

案例二：福特公司的绩效管理的尝试和考验

许多美国公司，包括福特汽车公司、通用电气、微软、惠普等都采用强制分布法进行绩效评估。例如，在通用电气，管理者必须把20%的员工放在最高等，70%的员工放在中间，10%的员工放在最下面一等。一般而言，最下面一等的员工没有奖金，而且有可能被解雇。

福特把它的强制分布法称为“绩效管理程序”。该程序把福特1800名中层管理人员分为A、B、C三等，其中10%的管理者被评为C等。第一年被评为C等得不到奖金，两年都在C等意味

着可能被降级或者解聘。

在福特开始采用它的绩效管理程序以后,不少员工提出法律诉讼,强迫公司进行改变。在两个单独诉讼中,57名员工指控该程序歧视年长员工。因为年长职工中被评为C等的比例较大。

为此,公司改进了该系统,因为它已经损害了团队合作的士气。在改进后的系统中,只有5%的管理者被评为最低等级。而且等级名称也进行了改变,被称为超越目标者、实现目标者和有待改进者。被评为有待改进者的员工将接受咨询,以帮助他们提高绩效。

在福特认识到问题并改进系统的时候,该公司的首席执行官雅克·纳赛尔和人力资源部负责人相继辞职。新的首席执行官小威廉·克莱·福特也继承了解决法律诉讼的工作。

分析:

1. 为什么福特采用强制分布法进行绩效评估?该系统引发了什么问题?
2. 福特改进了强制分布法,但没有舍弃。这个决定可能有什么优点和缺点?
3. 你有什么建议?

二、实践训练

1. 实训项目

全班同学分成若干小组,每组指定一名负责人。各组同学走访一个单位,比如企业、医院等。通过调查分析弄清楚这些企业的组织机构设置以及之间的联系;请某一部门基层管理人员介绍本人的工作职责。

2. 实训目的

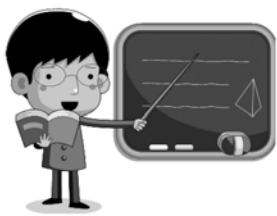
增强学生对组织理论和人力资源管理的系统认识;培养学生运用所学组织理论分析走访单位的组织现状。

3. 实训组织

每组同学合作画出走访单位的组织结构图,并对该单位现有组织结构的状况进行分析,提出其是否有不合理之处,应该如何解决,并写一份1000字左右的实训报告。

4. 实训考核

每位同学将实训报告交给任课教师批阅。



第 6 章

领导职能



内容提要

领导是管理要素之一，只有通过有效的领导，才能使组织成员完成预期的目标。领导是领导者及领导活动的简称。领导通过指挥、协调、激励在组织中发挥作用。

领导拥有相应的权力、职位、职责。领导决定管理成败，因此，领导者要具备较高的素质，才能在管理过程中运用领导方法和艺术，正确处理好员工激励和沟通的工作，使人们全心全意地为实现组织或群体目标而努力，真正实现管理目标。



学习目标

知识目标

1. 掌握领导的含义
2. 了解领导理论，理解领导在管理中的重要性
3. 掌握激励的概念，了解激励的过程、作用
4. 掌握激励的理论体系
5. 理解沟通的含义，了解沟通的过程
6. 熟悉沟通的类型及其各自的优缺点

技能目标

1. 能够用领导理论分析现实组织的领导行为
2. 能够灵活应用激励艺术指导工作
3. 能够掌握有效沟通的技巧，并懂得如何用其消除沟通障碍及改善沟通效果



案例导入

黄工程师为什么要走

助理工程师黄大佑，是一位名牌大学高材生，毕业后已经工作 8 年。他于四年前应聘到一家大厂工程部工作，工作勤恳负责，技术能力强，很快就成为厂里有口皆碑的“四大金刚”之一，名字仅排在一号种子——厂技术部主管陈工程师之后。然而，工资却同仓库管理人员差不多，一家三口还住在刚进厂时住的那间平房里。对此，他心中常有不平。黄厂长是一个有名的识才老厂长，“人能尽其才，物能尽其用，货能畅其流”的孙中山先生名言，在各种公开场合不知被他引述了多少遍，实际上他也是这样做的。四年前，黄大佑调来报到时，门口用红纸写的“热烈欢迎黄大佑工程师到我厂工作”几个大字，是黄厂长亲自吩咐人秘部主任落实的，并又交代要把“助理工程师”的“助理”两字去掉。这确实使黄大佑很受感动，工作很卖劲。

两年前,厂里有指标申报工程师,黄大佑属于有条件申报之列,但名额却让给了一个没有文凭、工作平平的老同志。他想问一下厂长,谁知,他还没去找厂长,厂长却先来找他了:“黄工,你年轻,机会有的是。”去年,他想反映一下工资问题,这问题确实重要。来这里最重要的一个目的不就是想得到高一点的工资,提高一下生活待遇吗?但是,几次想开口,都没有勇气讲出来,因为厂长不仅在生产会上大夸他的成绩,而且,有几次其他单位来取经,黄厂长当着客人的面赞扬他:“黄工是我们厂的技术骨干,是个有创新的人才。”哪怕厂长再忙,路上相见时,总会拍拍黄工的肩膀,说句诸如“黄工,干得不错”,“黄工,你很有前途”。这的确让黄大佑兴奋,“黄厂长确是一个伯乐”。此言不假,前段时间,还把一项开发产品的重任交给自己呢,然而……

最近,厂里新建好了一批职工宿舍,听说数量比较多,黄大佑决心反映一下住房问题,谁知这次黄厂长又先找他,还是像以前一样,笑着拍他的肩膀:“黄工,厂里有意培养你入党,我当你的介绍人。”他又不开口了,结果家没有搬成。深夜,黄大佑对着面前一张报纸招聘出神。第二天,黄厂长办公桌台面上压着一张小纸条:“黄厂长:您是一个懂得使用人才的好领导,我十分敬佩您,但我决定走了。”

6.1 领导职能概述

领导是管理的基本职能,是管理活动的中心,在管理中起主导作用,他贯穿于管理活动的整个过程。提高工作效率,首先需提高领导者的素质,并积极探索科学的领导方法和艺术。

6.1.1 领导的含义

“领导”从字面意义上讲,可以解释为率领、引导的意思。领导这个词,是多义词,有名词、动词之分,名词的领导是指领导者,即专门从事指挥和协调活动的人或机构,动词的领导是指领导活动。因此,领导是领导者及领导活动的简称。从这个定义中我们可以看到,领导的实质性含义包括以下内容。

(1) 领导是一种过程,是引导人们的行为过程。

(2) 领导的本质是人际影响,即改变其他群体成员的态度或行为。领导意味着下属乐意接受影响,愿意听从指挥,愿意付出努力,从这个意义上说,最成功的领导是所有下属愿意为他们所尊敬的领导者赴汤蹈火。

(3) 领导的目的是群体或组织目标的实现,它的目标在于使人们心甘情愿地为实现组织或群体目标而努力。

6.1.2 领导的作用

领导在组织中起着协调个人需求和组织要求的作用。领导意味着在组织中的地位,只有通过下属和组织其他成员的服从才得以确立,下属和组织其他成员之所以追随和服从领导者,是因为他们的领导者能够满足他们的愿望和需求。在领导过程中,领导者正是通过巧妙地将组织成员个人愿望和需求的满足与组织目标的实现结合起来达到领导的目的的。这种巧妙的结合过程,即领导者对被领导者进行指挥引导,激励鼓舞和沟通协调的过程。领导工作不但要使组织成员获得物质需求上的适度满足,更需要使他们获得精神需求上的满足,在组织成员相互之间建立和谐的人际关系,使人人都以其是组织的一员而骄傲。

领导的作用具体可以归纳为以下三个方面。

(1) 指挥作用。认清形势,指明目标及达到目标的途径。

(2) 协调作用。认识分歧,行动产生偏离目标时需要领导者协调组织成员的关系和行动。

(3) 激励作用。组织成员的个人目标与组织目标不可能完全一致,领导者将调动其积极性,使其以高昂的士气为组织做贡献。

6.1.3 领导的权力和职责

1. 领导的权力

权力是一个中性的概念,指一个人借以影响另一个人的能力。领导权力是指领导者有目的地影响下属心理与行为的能力。权力是领导的基础,也是领导者发挥职能的基本条件。在组织中,各级领导者之所以能对下级产生影响,率领和引导组织成员为实现组织目标而努力,原因就在于他们拥有相应的领导权力。不管什么领导,都涉及对权力的运用。领导权力的来源可以分为以下五类。

(1) 法定权力。这是由组织中等级制度所规定的正式权力。这种权力是被组织、法律、传统习惯甚至常识所认可的。它通常因职位而产生,这种职位是人们所接受的合法的地位。如在组织中,一个组织成员之所以能够按照领导的要求来进一步完善其工作,是因为领导为实现预期目标的同时,拥有相应的权力。在组织中,各级领导者对其下属都拥有一定的法定权力。所以从某种意义上说,法定权力即为职权。

(2) 奖励权力。这是给予或取消报酬的权力。管理人员对其下属人员的工资、奖金、提升等的决定,以及理想工作的安排都属于奖励权力。管理人员控制报酬手段越多,这些报酬对下属越是显得重要,那么他拥有的奖励权力就越大。

(3) 处罚权力。处罚权力是领导者通过精神、感情或物质上的制约,强制下服从的一种权力。如在组织管理中,对犯错误的下属进行批评或扣除相应的奖金等。处罚权力、奖励权力都和法定权力密切相关,法定权力决定了处罚权和奖励权。需要特别指出的是,在运用处罚权力时应谨慎,否则就容易引起下属的愤恨、仇视或报复。

(4) 模范权力。这一权力主要来自领导者个人的魅力。这种权力比较抽象,一般人都服从拥有这一权力的人。追随者们对这种领导的某些方面,如个性、背景和态度上有一种认同感,他们往往从工作、生活上模仿或学习他。拥有模范权力的人能激起下属的忠诚和极大的热情。

(5) 专长权力。专长权力指领导在某些方面拥有比下属更多的专业技能或知识信息,这些技能或信息有助于帮助下属指明方向,排除障碍,实现个人或组织目标。

在组织中,管理人员可能拥有上述种种权力,它们有的源自于个人,有的则源自于职位。当组织中某人身兼个人权力和职位权力时,就被称为正式领导。

2. 领导的职责

不同领导工作于不同的领域、组织和层次,因而其职责也各具特点。领导的共同职责表现在以下方面。

(1) 科学决策。决策是领导者的基本职责,领导者必须要能在充满不确定性的模糊情景下进行有效决策,如果等到状态变得清晰,极有可能已经失去了最好的机会。

(2) 知人善任。一个优秀的领导者不应唱独角戏,而应带领、指挥更多的人去实现组织目标。因而培养他人的能力,做到知人善任是判断领导者是否成熟的重要标准。

(3) 制订战略。制订战略时,一要认清外部环境,把握目标方向,二要熟悉本组织的实际条件。

(4) 有效沟通。领导的重要工作之一就是沟通。优秀的领导者在沟通中应该具有一种化繁为简的才能,能够把很复杂的事情,使用简洁通俗的语言表达出来。领导者需要成为倾听大师,在

组织变革方面的沟通时,要求领导人具备足够的耐心和热情。领导人应该选择好不轻易放弃的事业,遇到挫折不气馁,并经常在不同场合宣扬这项事业。

(5) 承担责任。即使是一个优秀的领导者,在不确定性很高的决策中也不可能总是成功。在遭遇挫折和失败时,只要勇于负起责任,认真总结,从头再来,就会有成功的机会。决定性的决策往往具有风险,但是无论如何,在不确定性情形下进行决策总比不做决策好。这些时候,领导人肯定要承担风险和责任。

(6) 事业导向。成功的领导者一定具有强烈的事业心,把组织目标当做自己的事业,全身心地投入到事业当中去。

3. 领导者与领导集体

(1) 领导者与领导者的素质。领导者是实施领导过程的人,他们利用影响力带领组织或组织成员达成一定的组织目标。

管理与领导是人们容易混淆的概念。事实上,领导职能与管理职能、领导者与管理者是既相互联系,又相互区别的。我们把组织中具有法定领导地位和影响的个人称为领导者,把所有从事管理工作职能的人员称为管理者。因此,管理者的范围超过领导者的范围。领导者在组织中处于核心地位,他们具有相应的职务、职权和职责,是组织开展领导活动的首要条件。

纵观古今中外,大量的实践证明,一个运作良好并能持续发展的组织,一定有一群好的领导者,他们都具备了与其工作岗位相适应的领导素质。如何才能做一个好的领导者或者说领导者应具备什么样的素质才能成为一个成功的领导者或者是有效的领导者,这也确实是一个十分复杂的问题。实际上常常有这样的情况,在某个组织环境下能成为成功的因素,在另一个组织环境下可能不会成功,而且一个人的素质是由多方面的品质组合而成的,特定品质的重要性会受到其他品质及其组合方式的影响。但理论研究和实践都证明,有效的领导者都必须具备一定的品德素质、业务素质、能力素质和身体素质。

① 品德素质,即道德品质,是一个人依据一定的社会道德准则行为时所表现出来的行为特征。它是推动一个人行为的主观力量,决定了一个人工作的愿望和热情。尽管不同的社会,不同的时代对品德的标准有不同的理解和要求,但把品德作为选才用人的首要条件却是每一个社会或组织所遵循的共同原则。

作为一个领导者应当具备下面几种品德素质。

a 强烈的事业心和责任感。领导者应有强烈的事业心、责任感,而这些主要体现在他的管理意愿上。如果一个人缺乏为他人承担责任、激励他人取得更大成绩的愿望,那么他就不可能学会管理,所以领导者首先要有强烈的管理意愿。管理意愿是决定一个人能否学会并运用管理基本技术的主要因素。现代管理科学研究认为,缺乏管理意愿的人是不可能敢做敢为的,因此也就不可能在管理上取得成功。只有具备强烈的事业心和高度的责任感,才能勇于克服困难,百折不挠,锐意进取,才会在管理工作的岗位上有所作为。

b 勇于开拓的进取精神。勇于开拓是领导者应具备的最基本的品质。这种品质表现为不断进取的精神,胸怀大志的气质,敢于拼搏的勇气,不怕失败的韧性。领导是一种开拓性的工作,不能开拓的人是无法成为一个好的管理者的,因为即便他有创新意识,也会因缺乏探索的勇气而无法付诸于行动。勇于开拓意味着改革创新,意味着向风险挑战,意味着不怕失败并善于在失败中探索和总结,最终将失败转化为成功。因此,领导者首先应该是个改革者、开拓者。

c 正直、诚实、公道的作风。领导者要想管好别人,必须首先管好自己。领导者一定要为人正直、诚实,对人对事的处理要公道正派、坚持原则、不徇私情,这是提高领导者影响力的重要因素。

d 谦虚谨慎、胸怀宽广。领导者要养成虚心听取别人意见的好作风,虚怀若谷,从善如流。要有宽广的胸怀,能容人容物,具有拿得起、放得下的大将风范。

e 勤奋好学的钻研精神。知识在不断更新,方法和手段也在不断发展进步。管理科学也和其他科学一样,甚至更是学无止境。一个好的领导者一定要有一种勤奋好学、刻苦钻研的精神,且应具备较强的“学习力”,只有这样,才能使自己的素质不断提高,跟上时代的脚步。

② 业务素质。领导者应具有管理现代企业的知识和技能。领导者应掌握的业务知识包括:

a 应懂得市场经济的基本原理,掌握有中国特色的社会主义理论。

b 应懂得管理的基本原理、方法和各项专业管理的基本知识。此外,领导者还应学习管理学、统计学、会计学、经济法、财政金融、外贸等方面的基本知识,以及了解国内外管理科学的发展方向。

c 应懂得有关自然科学的基本知识,掌握组织业务领域内的科研和技术发展方向。

d 应懂得政治思想工作、心理学、人才学、行为科学、社会学等方面的知识,以便做好政治思想工作,激发职工士气,协调好人与人的关系,充分调动人的积极性。

e 应能熟练应用计算机、信息管理系统和网络,及时了解和处理有关信息。

③ 能力素质。领导者不仅应具有一定的业务知识,还要有较高的业务技能,具体包括以下几方面。

a 较强的分析、判断和概括能力。领导者应能在纷繁复杂的事务中,透过现象看清本质,抓住主要矛盾,运用逻辑思维进行有效的归纳、概括、判断,找出解决问题的办法。

b 决策能力。决策,特别是经营决策正确与否,对企业生产经营的效果影响巨大。企业的领导者决策是多种能力的综合表现。任何正确的决策都来源于周密细致的调查和准确而有预见的分析判断,来源于丰富的科学知识和实践经验,来源于集体的智慧和领导勇于负责精神的恰当结合。因此,决策要求在充分掌握企业内外环境资料的基础上进行科学的预测,并对多种方案进行比较和选择。

c 组织、指挥和控制的能力。领导者应懂得组织设计的原则,如因事设职、职权一致、命令统一、管理幅度等,熟悉并善于运用各种组织形式,善于综合运用组织的力量,协调人力、物力和财力。控制能力要求领导者在实现企业预定目标的过程中,能够及时发现问题并采取措施予以克服,从而保证目标的顺利实现;在确认目标无法实现时,要能果断地调整目标。

d 沟通和协调组织内、外各种关系的能力。善于与人交往,倾听各方面的意见,应是交换意见沟通情况的能手。对上,要尊重,争取支持;对下,要谦虚,平等待人;对内,要有自知之明,知道自己的长处和短处;对外,要热情、公平而客观。

e 不断探索和创新的能力。对做过的工作能及时、认真地总结经验,吸取教训,善于听取不同意见,从中吸取有用的东西。对新鲜事物要敏感,富有想象力,思路开阔,善于提出新的设想、新的方案,对工作能提出新的目标,鼓励属下去完成任务。

f 知人善任的能力。要重视人才的发现、培养、提拔和使用,知其所长,委以适当工作;重视教育,提高部属的业务能力,大胆提拔,勇于启用新人。

④ 身体素质。领导者负责指挥、协调组织活动的进行,这项工作不仅需要足够的心智,而且需要消耗大量的体力。因此,领导者必须有强健的身体,充沛的精力。

(2) 领导集体的构成。组织中的领导者是复数而非单数,是一群人而非一个人。某个组织的领导者是就这个组织的领导者集体或“领导班子”而言的。在领导集体中,为首的领导者特别重要,他在领导集体中起着核心和舵手的作用。但是,现代企业的生产经营活动异常复杂,如果单靠个人的聪明才智,是很难有效地指挥和领导组织成员实现管理目标的。因为世界上很少有所

不能的全才，可以说绝大多数都是某一方面的专才，科学技术或管理方面都是如此。但专才如果组织得好，同样可以构成全才的领导集体。一个具有合理结构的领导班子，不仅能使每个成员人尽其才，做好各自的工作，而且能通过有效的组合，发挥巨大的集体力量。

领导班子的结构，一般包括：年龄结构、知识结构、能力结构、专业结构等。

① 年龄结构。不同年龄的人具有不同的智力、不同的经验，因此，寻求领导班子成员的佳年龄结构是非常重要的。领导班子应该是老、中、青三代结合，向年轻化的趋势发展。人的经验与年龄一般呈正向关系，年老的人经验往往比较丰富。因此，领导班子中老、中、青结合，有利于发挥各自的优点。领导班子的年轻化，是现代社会的客观要求，是组织现代化大生产的需要。但年轻化绝不是青年化，不是说领导班子中成员的年龄越小越好，而是指一个领导集体中应有一个合理的老、中、青比例，有一个与管理层次相适应的平均年龄界限。在不同管理阶层中，对年龄的要求，对年轻化的程度应有所不同。

② 知识结构。知识结构是指领导班子中不同成员的知识水平构成。领导班子成员都应具有较高的知识水平。没有较高的文化知识素养，就胜任不了管理现代化企业的要求。在现代企业中，大量的先进科学技术被采用，在复杂多变的经营环境中，为了使企业获得生存，求得发展，企业领导人员必须具备广博的知识。随着我国社会经济的发展，职工的文化水准在不断提高，各类组织的各级领导也在向知识型转变。

③ 能力结构。领导的效能不仅与领导者的知识有关，而且与他运用知识的能力有密切的关系。这种运用知识的能力对于管理好一个企业是非常重要的。能力是一个内容十分广泛的概念，它包括决策、判断、分析、指挥、组织、协调能力等。每个人的能力是不相同的，有的人善于思考分析问题，提出好的建议与意见，但不善于组织工作；有的人善于组织工作，但分析问题的能力较差。因此，企业领导班子中应包括各种类型的人物，要有思想家、组织家，还要有实干家，这样才能形成最优的能力结构，在企业管理中充分发挥作用。

④ 专业结构。专业结构是指在领导班子中各位成员的配备应由各种专门的人才组成，形成一个合理的专业结构，从总体上强化这个班子的专业力量。在现代企业里，科学技术是提高生产经营成果的主要手段。因此，领导干部的专业化，是搞好现代企业经营的客观要求。

以上所述的领导班子的结构仅是主要方面的，还有一些其他方面（如性格结构等）也是需要注意的。按照这些要求形成的领导集体将是一个结构优化、富有效率的集体。

6.2 领导方式与理论

6.2.1 人性假设的基本内涵

人的思想与行为归根结底是由人的本质决定的。要把握被领导者的心理与行为规律，就必须深入研究人的本质属性，即管理中的人性问题。

所谓人性假设，主要是指在管理过程中主体对人性问题的一种假定，并依据假定的不同而提出不同的管理方针和策略。人性的假设问题是一切管理思想和管理行为的认识基础，“有什么样的人性假设就有什么样的管理”。自人性假设问题提出之后，学术界先后提出了许多不同的观点，具有代表性的有以下四种。

1. “经济人”假设

这种观点主要认为人是为经济利益而存在的。亚当·斯密最早提出了这一假设，指出人主要追求的是经济上的目标，即“理性的人”、“个人利益最大化”等，这种理论对西方资产阶级早期

的管理理论产生了广泛而深远的影响,在很长一段时期被奉为西方管理上的一项基本指南。后来,美国行为科学家道格拉斯·麦格雷戈提出了著名的“X理论”,即“经济人”假设,基本上认为人性是消极的:一般人都生性懒惰,尽可能地逃避工作;缺乏雄心壮志,不愿承担责任,宁愿被人领导;天生以自我为中心,对组织需要漠不关心;天生反对变革,安于现状;易受到欺骗和煽动。对符合“经济人”假设的成员,管理人员应采取以下管理策略:①管理工作的重点应放在如何提高劳动生产率和完成任务方面,建立严密的组织,制订具体的规范和工作制度,如工作定额、技术规程;②应采用“胡萝卜加大棒”的管理方式;③人必须在强迫与控制之下才肯工作,因而在管理上要求集权化管理。在“X理论”支配下,领导者对下属的管理方式往往处在两个极端:一是“严厉、强硬的管理方法”;另一极端是“温和、软弱的管理方法”。事实证明,两者都不能取得理想效果。因此,“经济人”的观点已经过时了。

2. “社会人”假设

这一观点认为,人不只是为经济利益而存在,人有社会交往的需要。“社会人”假设是由梅奥通过霍桑实验提出来的,是对人性认识的一大进步,后来成为以梅奥为代表所形成的人际关系学派理论研究的基点。主要内容如下:①社交需要是人类行为的基本激励因素,而人际关系是形成人们身份感的基本因素;②与管理人员所采用的奖酬和控制的反应比起来,员工更易于对同级同事们所组成的群体的社交因素做出反应;③员工对管理人员的反应能达到什么程度,视管理人员对下级的归属需要、被人接纳的需要及身份感的需要的满足程度而定。

对符合“社会人”假设的成员,管理人员应采取以下管理策略:①管理人员不应把自己的注意力局限于完成任务上,而应更多地注意为完成任务而工作的员工的需要上;②管理人员不应只注意指挥、计划、组织的控制,而应关心体贴员工,致力于建立融洽的人际关系,注意员工归属需要与尊重需要的满足;③管理人员在奖励方式上应注重集体奖励,而不只是个人奖酬;④管理人员要从单纯的监督者变为下级员工与更上层领导者之间的联络人,要经常倾听员工意见并向上级发出呼吁。

这一假设认为,只有满足人的社会和心理方面的需求,合理地组织与管理,才能提高效率。

3. “自我实现人”假设

这一观点认为,人除了经济、社会的需求外,还有一种想充分运用自己的能力、发挥自己才能的欲望。“自我实现人”假设是以马斯洛的“需要层次理论”和阿吉瑞斯的“不成熟—成熟理论”为基础的。马斯洛认为,人的需求分为五个层次:最低层次的需求是生理需求,往上分别是安全、社会交往、尊重的需求,最高层次的需求是自我实现的需求,认为只要人的潜能充分发挥出来,就会产生最大的成就感和满足感。美国哈佛大学教授克里斯·阿吉瑞斯认为,人具有个性成长的倾向,是一个从不成熟到成熟的过程,即从被动到主动、从依赖到独立、从有限的行为方式到多样复杂的行为方式、从肤浅短暂且经常变化的兴趣到浓厚且持久专一的兴趣、从目光短浅到有长远打算、从服从附属地位到平等优越地位、从缺乏自觉到自动自发的连续发展过程。

个性的成长就是自我实现的过程。一个人在这个发展过程中所处的位置,标志着他的个性的成熟程度,也体现出他的自我实现程度。但是,传统组织在专业化分工、等级制度、统一指挥、管理幅度等方面的严格控制和呆板规定,使组织成员处于不成熟状态,致使其自我实现的要求得不到满足,引发了种种消极后果。

因此,阿吉瑞斯主张,必须改善组织设计,为组织的每个成员创造更多的成功机会,实现组织目标与个人目标的统一。麦格雷戈在此基础上,提出了“Y理论”,其主要内容如下:①人们并非天生就厌恶工作,工作对于人来说是一种满足;②在适当条件下,人们不但能接受而且能主动承担职责;③个人自我实现的要求与组织目标的要求之间并不是对立的、矛盾的;④人们并非

天生就对组织的要求采取消极或抵制的态度,人们愿意、也能够通过自我管理和自我控制来完成自己认同的组织目标;⑤大多数人都具有较高的解决组织问题的想象力和创造性,但在现代工业社会条件下,人的潜力只得到了部分发挥。

对符合“自我实现人”假设的成员,管理人员应采取以下管理策略:①管理的重点是创造一个有利于人发挥潜能的工作环境,管理人员的职能应从监督、指挥变为帮助人们克服自我实现过程中遇到的障碍;②在激励方式上,管理人员应注重内部激励;③在管理方式上,应从集权化管理方式转化为参与管理方式;④组织管理的基本原则是“融合原则”,即必须同时兼顾组织目标需要与个人目标需要。

4. “复杂人”假设

这种观点认为,人是复杂的,而且是高度可变的,人既有恶的一面也有善的一面,有自私的一面也有利他的一面,所以人的动机是复杂的。美国心理学家约翰·莫尔斯和杰伊·洛希提出了“复杂人”假设,即所谓的“超Y理论”。

“复杂人”假设的主要内容如下:①不同的人有不同的需要结构。有的人追求低层次的需要,有的人追求高层次的需要;有的人要求参与决策,愿意承担更大的责任,有的人则宁愿接受正规的组织结构及其规章制度的约束,而不愿意参与决策和承担责任。而且,各个需要层次之间又是相互作用的。②由于人的工作和生活环境总在不断变化,因而人们已有的需要结构也会不断变化。③人对不同的组织或组织的不同部门会有不同的需要。④一个人在组织中是否感到满足、乐于奉献,关键在于该组织的状况是否同他的需要结构相一致。组织的状况对组织成员的工作态度和积极性影响很大。⑤由于每个人的需要和能力各不相同,因而他们对一定的管理方式会产生不同的反应。也就是说,不存在一种符合任何人、任何环境的万能的管理方式,运用管理方式只能因人、因地、因时制宜。

对符合“复杂人”假设的成员,领导者应采取以下管理策略:①领导者应注意采用灵活、富有弹性的管理方式,以保证管理方式同组织目标、工作性质和组织成员的个人条件相适应,以使组织的每个成员都能获得胜任感;②领导者应根据组织的实际情况,采用弹性、应变的领导方法,而不能过于简单化、一般化;③领导者必须具体了解不同员工之间在需要和能力方面存在的差异,并按照不同人的不同情况采取相应的管理方式,才能取得预期的效果。

人性假设是选择领导风格和领导方式的主要依据,因此它在管理理论中起着重要的作用。人性假设研究从分析人的表面行为和潜在需要入手,概括了在一定时期内适合大多数人情况的一般性模式,并以此作为管理理论研究的出发点和管理实践的指导思想。

6.2.2 领导方式

领导方式是指领导者实施领导行为所采取的各具特色的基本方式与风格。不同的领导者,由于管理观念、自身素质、所处环境的不同,领导方式有很大的差别。在组织管理过程中不同的领导会使用不同的管理方式。而不同的领导方式直接关系到领导的成效。

领导方式大体上有三种类型:专权型领导、民主型领导和放任型领导。

(1) 专权型领导,是指领导者个人决定一切,布置下属执行。这种领导者要求下属绝对服从,并认为决策是自己一个人的事情。

(2) 民主型领导,是指领导者发动下属讨论,共同商量,集思广益,然后决策,要求上下级融洽、合作、一致地工作。

(3) 放任型领导,是指领导者撒手不管,下属愿意怎样做就怎样做,完全自由。他的职责仅仅是为下属提供信息并与组织外部进行联系,以此有利于下属的工作。

领导方式的这三种基本类型各具特色,也各适用于不同的环境。领导者要根据所处的管理层次、所担负的工作性质以及下属的特点,在处理不同问题时针对不同下属,选择合适的领导方式。

6.2.3 领导理论

为了解决有效领导的问题,国内外许多管理学家和心理学家通过长期调查、实验,从不同角度进行研究,提出了许多理论。这些理论大致可以分为三类:第一类是特性理论,集中研究领导者应有的个人特性;第二类是个人作风和个人行为理论,集中研究领导者的工作作风和领导行为对领导有效性的影响;第三类是情景理论或权变理论,集中研究不同情况下采取何种工作作风、何种行为的效果最佳。

1. 领导特质理论

20世纪30年代以前,西方的一些管理学家一直把领导者个人品质特征作为描述和预测其领导成效的因素,强调领导者的品质与生俱来,是由遗传决定的。显然,这种认识是不全面的,但它所描述的一些领导者应具备的素质还是有一定参考意义和积极作用的。

20世纪70年代以来,国外一些学者在对领导者的素质进行研究时,认为有效的领导者必须具备一定的素质,但领导者的特性和品质不是天生的,而是在实践中逐渐培养、锻炼而形成的。

美国普林斯顿大学教授鲍莫尔提出了企业领导人应具备的“十大条件”论,这十大条件是:合作精神、决策能力、组织能力、精于授权、善于应变、敢于创新、勇于负责、承担风险、尊重他人、品德高尚。

日本企业界将领导者的素质归结为“十项品德”和“十项能力”。“十项品德”是使命感、责任感、信赖感、积极性、忠诚老实、进取心、忍耐心、公平、热情和勇气。“十项能力”是思维能力、规划能力、判断能力、创造能力、洞察能力、劝说能力、理解能力、解决问题的能力、培养下级的能力和调动积极性的能力。

不同的研究者对领导者特质的描述各不相同,那是因为领导者的素质是在社会实践中逐步形成的,所处环境不同,对领导者的特质要求也就不同。

2. 领导行为理论

从20世纪40年代开始,许多研究者将目光转向领导者所表现出来的行为上,因而被称为领导行为理论。这种理论主要研究什么样的行为是最有效的领导行为,并认为有效的领导行为与无效的领导行为有很大的区别,有效的领导行为在任何环境中都是有效的。

(1) 四分图理论。四分图理论又称俄亥俄模式。该理论认为,领导行为由“着手组织”与“体贴精神”两个因素影响和决定。着手组织是指领导者规定自身与工作群体的关系,建立明确的组织模式、信息交流渠道和工作程序的行为。如领导者要安排好工作进度计划、要制订好考核绩效的明确标准、要求组织成员遵守有关规章制度等。体贴精神是指建立领导者与被领导者之间的友谊、尊重、信任方面的关系,关心员工,尊重员工的感受,加强与员工的交流、沟通。如领导者能腾出时间听取群体成员的意见、能注意照顾组织成员的个人福利、平易近人等。这两个因素的结合,形成了四种不同类型的领导风格,如图6.1所示。

① 高体贴与高组织。注重严格执行规章制度,建立良好的工作秩序,同时重视人际关系,关心下属。这是一种相对高效、成功的领导风格。

② 高体贴与低组织。注重人际关系,但组织内规章制度不严,工作秩序较差。这是一种相对仁慈的领导风格。

③ 低体贴与高组织。注重严格执行规章制度,建立良好的工作秩序,但不注意关心下属,与下属关系不融洽。这是一种相对严厉的领导风格。

④ 低体贴与低组织。不注意执行规章制度，工作秩序差，而且也不关心下属，与下属关系不融洽。这是一种相对无能、不称职的领导风格。

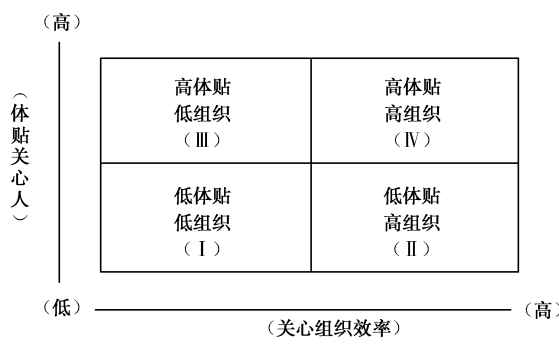


图 6.1 俄亥俄州大学的领导四分图

(2) 管理方格图理论。在领导行为四分图的基础上，美国管理学者布莱克和莫顿提出了管理方格图理论。他们将四分图中的体贴改为对人的关心度，将组织改为对生产的关心度，建立了一张 9×9 的方格图。纵坐标表示对人的关心度，分为 9 级，横坐标表示对生产的关心度，也分为 9 级，每一个方格代表这两个方面以不同程度结合的不同领导风格，纵横交错形成了 81 种领导风格。其中有五种典型的领导风格如图 6.2 所示。

- ① “1-1 型” 又称 “贫乏型”。领导者对员工和生产几乎都漠不关心，放任自流，没有担当起领导者应尽的责任。这种领导方式会导致失败，是很少见的极端情况。
- ② “9-1 型” 又称 “任务型”。领导者注意力集中于完成工作任务，对人的关心不够，很少注意员工的士气和发展。
- ③ “1-9 型” 又称 “俱乐部型”。领导者很少甚至不关心生产，只关心人，注意搞好人际关系，努力创造和谐的组织气氛。
- ④ “9-9 型” 又称 “团队型”。领导者对生产和人都极为关心，努力使员工的个人目标和组织目标最有效地结合，员工之间关系融洽，生产任务也完成得很好。
- ⑤ “5-5 型” 又称 “中间型”。领导者对人和生产都有适度的关心，保持完成任务和满足员工需要之间的平衡，追求正常的效率和令人满意的士气。

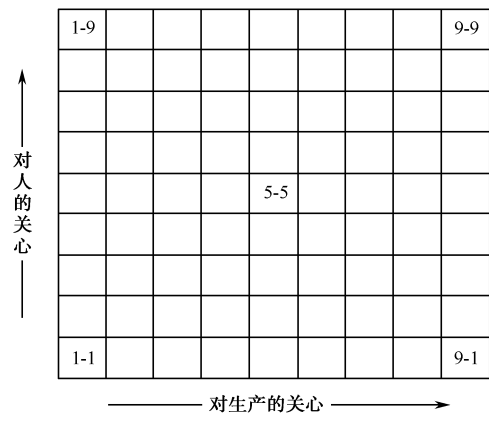


图 6.2 管理方格图的五种典型领导风格

除了这五种典型的领导风格外，管理方格图还提供了大量的介于这些形态之间的形态，这里

就不详述了，不过就这五种风格而言，也有优劣之分。布莱克与莫顿认为团队型最佳，其次是任务型，再次是中间型、俱乐部型，最差的是贫乏型。

3. 领导权变理论

领导权变理论是在领导特质理论和领导行为理论的基础上发展起来的。它认为，影响领导效能的因素有三个：领导者、被领导者、领导工作的情境。所以，它关注的就是这三者之间的相互影响。该理论认为，并不存在一种普遍适用的领导方式，领导者的领导行为若想有效，就必须随着被领导者的特点和领导情境的变化而变化。下面介绍几种有代表性的理论。

（1）领导行为连续统一体理论。坦南鲍姆与施密特认为，在专制独裁型和民主参与型两种极端的领导方式中间，存在着许多过渡型的领导方式，这些不同的领导方式构成一个连续的统一体。该理论描述了从“以上级为中心的专制领导”到“以下属为中心的民主领导”之间的一系列领导方式的转化过程。这些方式因领导授予下属权力大小的差异而不同。这一理论很好地说明了领导风格的多样性和领导方式因情况而异或随机制宜的性质。领导连续模型如图 6.3 所示。

（2）权变式领导模型理论。美国管理学家费德勒经过长期的调查研究，创建了著名的权变式领导模型理论，简称“费德勒模型”。他认为，个人的领导风格是一生经历的结晶，因而很难改变。所以，他的权变模型的基本思想是，任何个人的领导风格都只在某种具体的情境中有效。因此增强领导有效性的方法是帮助领导者认识自己的领导风格，并使之与情境相适应。为此，菲德勒设计了 LPC（Least Preferred Coworker）量表。这种量表的使用方法是让领导者对“最不喜欢的同事”做“正反两面”的评价，这个评价分数用来测定一个人对其他人的态度。一个领导者如果对自己最不喜欢的同事给予很高或较高的评价，那他会被认为是关心人或宽容性的领导者，又叫关系型领导者；而那些对其最不喜欢的同事给予很低或较低评价的人，则被认为是以工作为中心的领导者，又叫任务型领导者。权变式领导模型如图 6.4 所示。

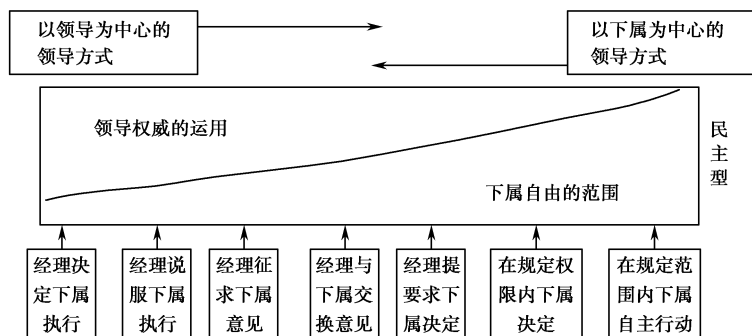


图 6.3 领导连续模型

以人为中心的 宽容型领导方式							
以任务为中心的 指令型领导方式							
领导与被领导的关系	好	好	好	好	差	差	差
任务结构是否明确	明确		不明确		明确		不明确
领导者的地位权力	强 弱		强 强		强 弱		弱 弱

图 6.4 权变式领导模型

费德勒认为,领导的有效性依赖于情境的有利性,而情境的有利性取决于三个变量:职位权力、任务结构、领导者与下属的关系。

职位权力是指领导者所拥有的正式的、法定的权力。权力是否明确、充分,在上级和整个组织中所得到的支持是否有力,直接影响到领导工作的情境及领导的有效性。职位权力越大,情境越有利。

任务结构是指工作团体要完成的任务是否明确,有无不清楚之处,其规划和程序化程度如何。任务越是结构化,情境就越有利。

领导者与下属的关系是指领导者得到被领导者拥护和支持的程度,即领导者是否受下级的喜爱、尊敬和信任,是否能吸引下属跟随。显然,领导者与下属的关系越融洽,情境就越有利。

如果以上三个条件均具备,便是最有利的领导条件。如果三者都不具备,便是最不利的领导条件。假如将上述每个变量都分成两种情况:职权强与弱,任务结构性明确与不明确,上下级关系好与差,则可组合出八种主要的领导形态。

费德勒的研究结果表明:要根据领导工作的情境,选择不同领导风格的领导者,采取适当的领导方式,这样才可以把群体绩效提高到最大限度。具体来说,当情境非常有利或非常不利时,采取任务型领导方式是合适的;但当各方面因素交织在一起且情境有利程度适中时,采取以人为重的关系型领导方式更为有效。

(3) 领导生命周期理论。领导生命周期理论又称情景领导理论,是由俄亥俄州立大学的卡曼提出的。该理论认为,人们在考虑领导行为有效性的时候,应该把“工作行为”、“关系行为”与“被领导者的成熟程度”结合起来。所谓成熟程度,是指被领导者具有的知识技能和经验的多寡以及独立工作的能力、承担责任的态度和对成就的向往等,也就是心理成熟度。卡曼赞同阿吉利斯的观点,认为每一个人都有一个从不成熟到成熟的发展过程,即不成熟—初步成熟—比较成熟—成熟四个阶段。

① 不成熟(M1)。下属对工作任务缺乏接受的意愿和承担的能力,既不能胜任工作又不被信任。

② 初步成熟(M2)。下属愿意承担工作,但缺乏足够的的能力,没有完成任务所需的技能。

③ 比较成熟(M3)。下属有能力完成工作任务,但不愿去做。

④ 成熟(M4)。下属既有能力又愿意去做领导分配的工作。

面对分别处于这四个阶段的员工,领导行为不能一成不变,而应随他们成熟度的变化而变化,这就是领导生命周期理论的精髓。

根据员工成熟度的不同,领导者可采用以下不同的领导行为。

① 命令式。当员工的平均成熟度处于不成熟阶段时,领导者应采取“高任务、低关系”的行为,即命令式。命令式即领导者以单向沟通方式向下属规定任务,对下属的工作进行具体的指导,告诉下属应该干什么,怎么干以及何时、何地去干,同时还要严格要求。

② 说服式。面对处于初步成熟阶段的员工,领导者应采取“高任务、高关系”的领导方式,即说服式。说服式即领导者一方面要与部属双向沟通,互通信息,达到彼此支持,充分激发和鼓励其积极性,另一方面又要给下属一定的工作指导。

③ 参与式。当员工进入比较成熟阶段时,领导者的任务行为要适当放松,关系行为要加强,即采取“低任务、高关系”的领导方式,形成参与式。领导者与下属相互沟通,鼓励下属积极参与管理与决策,而对下属的工作指导较少。

④ 授权式。当员工发展到成熟阶段时,领导者应采取“低任务、低关系”的领导方式,即授权式。授权式是领导者给下属以权力,让他们有一定的自主权,由下属独立地开展工作,完成

任务,“八仙过海,各显神通”,对下属的工作提供极少的指导,领导者本人只起检查、监督作用。领导生命周期理论图如图 6.5 所示。

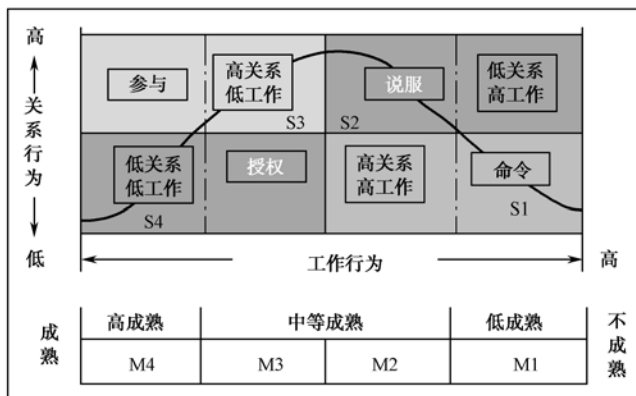


图 6.5 领导生命周期理论图

(4) 途径—目标理论。途径—目标理论又叫目标导向理论,由加拿大多伦多大学学者豪斯创立。豪斯认为,领导者的行为只有在帮助下属实现他们的目标时才会被下属接受。因此,如果下属认为领导者正在为实现某种目标而和自己一道工作,而且那种目标能为自己提供利益,那么这种领导者就是成功的。

环境因素在变化,不同下属的个人因素也有所不同。所以,领导者必须调整自己以适应下属的需要。也就是说,在某些情境中,下属要求领导者指导并设定目标,而在其他场合,他们已经知道做什么,因而只需要情感方面的支持。只有这样,才能实现组织及个人的绩效和下属的满意。在豪斯看来,领导者在应付每一种情境的时候,可以采用下列四种风格的领导行为中的一种:支持型、参与型、指令型、成就型。

① 支持型。这种类型的领导者关心员工,考虑下属的需要,与下属友善相处,关心下属的福利,公平待人,努力营造愉快的组织氛围。

② 参与型。这种类型的领导者同员工分享信息,在做出决策时征求、接受和采纳下属的建议,允许下属对领导决策施加影响,并以此来提高激励效果。

③ 指令型。这种类型的领导者发布指示,明确告诉下属做什么、怎么做,对员工的活动进行计划、组织和控制。决策由领导做出,下属不参与决策。

④ 成就型。这种类型的领导者为员工设定富有挑战性的目标,希望下属最大限度地发挥潜力,并相信他们能达到目标,同时加强对成就的奖励。

每一种领导风格只能用于特定情境,而且有赖于下属的能力和任务的结构化程度。一般来说,下属能力水平越高,领导者的指导就可以越少。同样,任务非结构性越强,领导者应有的指导就越多。

鉴于此,豪斯认为,为了提高效率、实现绩效、提高员工满意度,领导者应该:认清下属的需要,并努力满足;奖励达成目标的下属;帮助下属识别用于达成特定目标的最好道路;扫清道路以便员工达成目标。

总之,领导者的行为主要在于努力协助下属找到实现目标的最佳途径。当工作任务不明确,员工无所适从时,他们希望领导者对他们的工作做出明确的规定和安排;对例行性的工作或内容已经明确时,员工只希望领导者给予生活等方面的关心,使个人需要得到满足;如果工作任务已经明确,领导者还在喋喋不休地发布指示,员工就会感到厌烦,甚至认为是侮辱。可见,领导者

一方面要用抓好组织、关心生产的办法，帮助职工扫清通往目标的道路；另一方面要体贴、关心人，满足员工的需要，使他们顺利实现自己的预定目标。

6.3 领导艺术

6.3.1 领导艺术的含义及特点

1. 领导艺术的含义

现代组织是由多种要素组成的比较复杂的系统。它不但要求领导者掌握现代领导科学、方法和手段，而且还要求领导者具有高超的领导艺术水平。领导艺术可以使领导活动取得事半功倍的效能。所谓领导艺术是指领导者运用自身的科学知识、实践经验、聪明才智和胆识魄力，在领导活动中遵循领导规律，巧妙地运用领导方法，有效地实现目标的状态或境界。

2. 领导艺术的特点

(1) 创造性。优秀的领导者总是独具匠心采用不同于他人的特殊方式和手段，形成富有个性和创造力的领导艺术。它是领导者个人在长期工作实践中总结、探索的，体现着领导者个人的创造力，显示了领导者的才智，使领导者在规范的基础上体现一种层出不穷、丰富多彩、构思新颖、风格独特的技艺。

(2) 原则性与灵活性。原则性是指领导活动要符合政策、法规。灵活性则是指达到总方向的具体措施。只有在坚持原则的基础上，根据变化了的形势采取灵活多变的措施，具体问题具体分析，原则性与灵活性高度统一，才能称为高超的领导艺术。如果离开了原则，领导艺术就会偏离方向，领导目标也就无法实现。

(3) 多样性。多样性包括形式的多样性和内容的多样性。形式多样性是指对同一个问题，不同的领导者处理会有不同的解决方法，表现不同的领导风格；内容多样性是指领导艺术，包括领导者的决策、授权、管理时间、用人、激励、沟通、指挥等方面的表现。

(4) 经验性和随机应变性。经验性是指领导者以个人经历、知识、经验为基础，依靠个人的经验和直觉运用领导原则来处理各种问题的一种技巧，它是领导者在实践中直接经验和间接经验的积累和升华。随机应变性是指领导者处理例外工作、偶发事件、意外事件等的一种应变技能。经验很宝贵，但它必须与实际紧密结合起来，要研究新情况、解决新问题。

6.3.2 领导艺术的内容

领导艺术的内容很多，并且始终存在于领导工作之中。这里主要介绍以下几种。

1. 用人艺术

用人是领导者工作的重中之重。毛泽东曾经指出，领导就是“出主意，用干部”。领导就是依靠自身的影响力来发动他人做事，利用别人的力量完成目标、获得成功。因此，离开了用人，领导也就成了无根之木、无源之水了。可见，领导者在用人方面掌握一定的艺术技巧是十分必要的。古今中外大多数有远见的领导者将获得人才，并能用好人才作为矢志不渝的追求。当代领导者在吸收前人有价值的思想的同时，更应注重结合当下实际，在对人才的选择和使用方面要遵循以下基本原则。

(1) 知人善任，适才适用。尽量使个人的正确使用与群体达成最佳配合，用人应该根据工作的实际需要挑选合适的人员，按每个人的特点来分派适当的工作，尽可能地减少因人设事或因人设职，这是最基本的要求，否则就会出现人浮于事、工作效率低下、官僚作风滋长等情况。只要

领导者能够按照适才适用的原则把适合的人用在适当的岗位，让他们的特点充分表现出来，就会取得事半功倍的成效。

(2) 学会容人。作为领导者要有宽容之心，欢迎下属超越自己；欢迎提出不同意见；为下属提供发挥才华的平台，允许下属犯错误；领导者在用人问题上，要修炼自己的涵养和气度，宽容待人，特别是对一些偏离正轨的“怪才、偏才”更要学会尊重和理解，让各式各样的人才都能在组织中发挥作用。

(3) 扬长避短，实现用人所长。正所谓“尺有所短、寸有所长”，再优秀的人也有他的缺点和软肋，再平凡的人也有自身的长处和闪光点。一个领导者并不一定是团队中最有智慧的人，但应该是最善于利用他人智慧的人，因此在用人的时候一定要学会分辨每个人的长处和短处，用人所长、避人所短，打造出一个优势互补的合作团队。

(4) 善于激励人才。鼓舞与调动下属的积极性、创造性是领导者的根本工作。一个成功的领导者不仅在于自己能干什么和干了什么，更重要的是如何引导下级和让下级干什么。每一个下属都有不同的需要与目标，领导者要能鼓舞士气，充分挖掘每个人的潜力。作为领导者必须掌握有关的激励理论与方法，并在领导工作中权变的加以运用，最大限度地提升人才能力、调动人才的积极性。

2. 决策艺术

决策也是领导者“必修的艺术课”之一。决策是领导工作的重要内容之一，决定了组织发展的方向，决策的正确与否直接影响到组织目标能否顺利实现。成功的决策带给组织的是跨越式的发展，而错误的决策则往往直接导致组织的失败。

(1) 建立科学规范的决策机制。决策要审时度势，抓住要害。领导者每天面对的是纷繁复杂的、变化中的环境，不可能做到面面俱到，因此只有分清工作的轻重缓急，去做最重要、最难办的要害决策，而把例行的、不重要的工作授权给下属去决策，这样一方面保留了领导者对重要事务的决策权，另一方面锻炼了下属，提高了他们的积极性。

(2) 建立科学合理的民主决策机制。“智者千虑，必有一失”，一个人的智慧终究是有限的，看问题也存在一定的局限性，所以领导者即使对自己的能力充满信心，在做重大决策的时候还是应该提倡民主，充分倾听民众的意见，一方面可以获得更好的建议，另一方面有利于减少决策方案执行时的阻力。再次，执行决策要雷厉风行，全力贯彻。制订决策的过程是一个发扬民主、深思熟虑的过程，决策一旦确定下来，在执行过程中就要明确、果断地奉行，全力贯彻落实。

(3) 提高处理突发事件的决策艺术。领导者必须掌握处理突发事件的方法和艺术，做好应付突发事件的准备。由于突发事件决策的时效性和信息的匮乏性，任何决策分歧和时间的延误都会产生严重的后果，这就需要领导者敢于打破正常情况下的运行模式。为了争取时间，领导者必须有创新精神，当机立断，敢于冒险，强调统一指挥，最大限度地集中资源，依决策经验迅速做出决策并付诸实施，随机应变，适时地修正和完善已有的决策，使之更好地适应不断变化的环境，获得主动和满意的处理结果。

3. 人际关系艺术

领导者的工作主要是和人打交道，因此处理人际关系就变得非常重要了。衡量一个成功领袖的重要特征就是“长于经营人际关系”。在领导者日常的工作内容中，人际关系处理的艺术主要包括以下两点。

(1) 人际沟通艺术。领导者在与他人和下属沟通时，要始终保持和蔼可亲的态度，公正平等地对待每一个人；尊重别人的感情和利益；注意沟通的技巧和方法，提高沟通的准确率；尽可能地简化语言；学会积极倾听，做下属忠实的听众；在工作中保持平和的精神状态，抑制不良情绪；

凡事把握主动；创造一个上级和下属互相信任的良好工作氛围。

(2) 处理人际纠纷艺术。在人际交往过程中，难免会发生各方面的纠纷，有领导者和下属的矛盾，有下属之间的矛盾，还有本部门和其他部门及成员的矛盾，领导者在处理这些矛盾纠纷的时候，要严于律己、宽于待人；学会审时度势，在处理纠纷的时候要根据实际情况拿捏适当的分寸；处理纠纷问题要讲究策略，不能一味偏袒某一方甚至牺牲另一方的利益，这样只会进一步增加下属的不满，妨碍工作的顺利开展。另外，在处理人际纠纷时，领导者要始终把握主动权，体现其权威性。

4. 处理日常事务艺术

组织内部的日常事务具有繁、杂、小和偶然性特点，多数日常工作是临时安排的，处理不当会影响整个大局，因此，领导者必须掌握处理日常事务的艺术。

(1) 抓主要矛盾。领导者在处理日常工作时不能平均使用时间和精力，应当抓住主要矛盾和关键环节，突出重点，搞好中心工作，这对组织发展起决定作用。

(2) 十指弹琴。“弹钢琴”要十个指头共同工作，要动静结合，先后有别，轻重有别，急缓有别，这样才能善于处理中心工作和其他工作之间的关系，既要抓住中心环节，又要兼顾其他各项工作。同时要注重组织管理各个因素之间的有机配合，平衡协调。善于“弹钢琴”的领导艺术，实际上是一种整体协调的技能。

(3) 树立典型。领导者在日常工作中要善于发现典型、宣传典型、运用典型，使先进典型发挥应有的作用。抓典型、树榜样，利用典型引路的方法，使领导的工作意图和政策要求具体化、形象化，从而提高工作的针对性、指导性和实效性。

6.4 激励

6.4.1 激励的含义与作用

1. 激励的含义

激励是在经济发展的过程中，劳动分工与交易的出现带来的问题。行为科学认为，人的动机来自需要，由需要确定人们的行为目标，激励则作用于人的内心活动，激发、驱动和强化人的行为。

所谓激励，是指激发动机、鼓励行为，是激发人的内驱力，使人有一种内在动力，也就是人们常说的调动积极性。激励的本质是激发人的动机，而人的动机是由他所体验到的某种未满足的需求或未达到的目标引起的。这种需求或目标既可以是生理或物质上的，也可以是心理或精神上的。当一个人被激励时，通常有以下表现：第一，十分努力地工作，工作效率提高；第二，长期坚持某种行为，如某个员工被评为优秀工作者后，长期保持认真负责的工作态度。

2. 激励的作用

(1) 可以挖掘员工的内在潜力。激励就是创造满足职工需要的各种条件，激发员工的动机，使之产生实现组织目标的特定行为的过程。

(2) 可以吸引组织所需的人才，并保持组织人员的稳定。随着社会的发展，智力劳动的作用日益显著，组织内所拥有的各种专门人才的数量和质量对组织的发展决定性的作用。因此，许多组织运用各种有效的激励方法来吸引人才，如支付高额报酬、提供良好的工作环境和生活条件、给予继续学习提高的机会等。同时，管理者有效地运用各种激励方法，也可以消除职工的不满情绪，增加员工的安全感、满意感，增强组织的吸引力，保持组织内人员的稳定性。例如，一位优秀的业务精英为公司成功地开拓了外省市市场，但却未得到任何奖励，甚至连上司的一句赞扬之辞

都没有,结果这位业务精英跳槽去了竞争对手那里。员工的付出与回报如果不能平衡,工作动力也就成了无稽之谈,更不用提激发员工的潜力了。只要竞争对手报出稍高一点的薪酬,企业就可能失去精英员工,而留下来的则是那些低绩效员工。

(3) 可以形成良好的竞争环境。科学的激励制度包含一种竞争精神,它的运行能够形成一种良好的竞争机制,任何一个组织人员的表现都有好、中、差之分,在具有竞争性的环境中,组织成员都会受到环境的压力,这种压力将转变为努力工作的动力,可以使先进的人受到鼓励,继续保持其积极行为,也可以使表现一般和较差的人受到鞭策,认识到自己的不足,从而主动改变自己的行为。

(4) 可以使员工的个人目标与组织目标协调一致。激励的最大目的就是调动被激励者的积极性和创造性,从而使组织向既定目标前进。个人目标是由个人需要所决定的,它往往与组织的目标和要求不一致。运用激励方法进行目标管理,让员工参与自身目标和组织目标的制订,在设置组织目标的时候尽可能地考虑个人目标,并把组织目标分解为具体的个人目标,可以使个人目标和组织目标很好地结合起来。同时,还可以运用激励方法满足员工的合理需求,减弱或者消除其不合理要求,也可以调节员工的行为,使其与组织目标协调一致,更好地实现组织目标。

6.4.2 激励理论

激励理论是关于如何满足人的各种需要、调动人的积极性的原则和方法的概括总结。激励的目的在于激发人的正确行为动机,调动人的积极性和创造性,以充分发挥人的智力效应,做出最大成绩。自从20世纪二三十年代以来,国外许多管理学家、心理学家和社会学家结合现代管理的实践,提出了许多激励理论。主要的激励理论有三大类,分别为内容型激励理论、过程型激励理论、改造型激励理论。

1. 内容型激励理论

内容型激励理论也被称为需要型激励理论,回答了以什么为基础、根据什么才能激发调动起员工工作积极性的问题,包括马斯洛的需求层次理论、赫茨伯格的双因素理论、麦克利兰的成就需要理论等。

(1) 需求层次理论。美国著名心理学家马斯洛认为,人的一切行为都是由需要引起的,他在1943年出版的《调动人的积极性的理论》一书中提出了著名的需要层次理论。人类的需要是有等级层次的,从最低级的需要逐级向最高级的需要发展,当某级的需要得到满足后,这种需要便停止它的激励作用。一般要用员工正在追求的那个层级或高于他追求的那个层级来激励他们。如果你不了解你的员工的需求层级,用低于他追求的层级来激励他,那么你无异于是在做无用功。

马斯洛认为人的几种主要的需要按其重要性依次排列如下:第一,生理的需要。它是最基本的、最低级的需要,是维持人类自身生命的基本需要。包括食物、水,住房、衣着等。人们在转向较高层次的需求之前,总是尽力满足这类需求。第二,安全的需要。它是避免人身危险和不受丧失职业、财产、食物及住所等的威胁需要。安全需求包括对人身安全、生活稳定以及免遭痛苦、威胁或疾病等的需求。第三,社交的需要,也称归属或取得他人承认的需要。它包括对友谊、爱情、归属、信任与接纳的需求。第四,尊重的需要。它包括自尊和受他人尊重两个方面。第五,自我实现的需要。这是最高层次的需要,是把个人能力充分发挥的愿望,希望最大限度地发挥一个人的潜在能力并有所成就。这是一种追求个人能力极限、超越自我的内驱力。一般认为,前三级为低层次的需求,四、五级为高层次的需求。需求层次理论模型如图6.6所示。

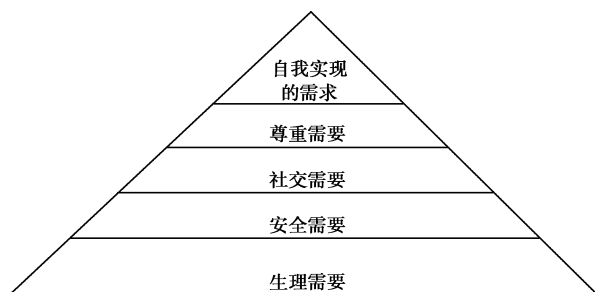


图 6.6 马斯洛需求层次理论模型

马斯洛需求层次理论引起了人们特别是管理者的注意。多年来，这一理论广为传播，被许多人采用。马斯洛需求层次理论的主要贡献在于直接或者间接地引发了人们对人的需求的三个方面的思考。第一，人类的需求会随着经济情况和个人发展的改变而改变；第二，已经满足的需求不再起推动的作用，要进行继续的推动就必须注意被激励者目前进一步追求的方面；第三，有越来越多的人，特别是管理阶层的人对自我实现的需求和期望增加了，虽然其中某些需求在目前的条件下是无法实现的。

人的需求具有层次性，因此组织的激励机制必须是在满足员工基本生活需求的前提下，进行精神激励或是非物质性条件的提供，才会发挥其凝聚和激励的作用。除此之外，现代人尤其在良好的教育背景下的人才，追求社会认同感及个人成长空间的需求日益明显，组织的管理者应在向员工提供、搭建组织相应的认同及信任机制上多下工夫。

(2) 双因素理论。双因素理论即激励因素——保健因素理论是美国的行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格提出来的。20 世纪 50 年代末期，赫茨伯格和他的助手们在美国匹兹堡地区对 200 名工程师、会计师进行了调查访问。访问主要围绕两个问题：在工作中，哪些事项是让他们感到满意的，并估计这种积极情绪持续多长时间；哪些事项是让他们感到不满意的，并估计这种消极情绪持续多长时间。1959 年，赫茨伯格在广泛调查的基础上，出版了《工作的激励因素》一书，正式提出了激励的双因素理论。

所谓保健因素是指发生在工作环境中的因素，包括公司政策、管理措施、监督、人际关系、工作条件、工资、福利等。这些因素的满足对职工产生的效果类似于卫生保健对身体健康所起的作用。保健从人的环境中消除有害于健康的事物，它不能直接提高健康水平，但有预防疾病的效果；它不是治疗性的，而是预防性的。当这些因素恶化到人们认为可以接受的水平以下时，就会产生对工作的不满。但是，当人们认为这些因素很好时，并不会引起积极的态度。因此，保健因素不能直接起激励职工的作用。

所谓激励因素是指那些能带来积极态度、满意和激励作用的因素，包括成就、赏识、挑战性的工作、增加的工作责任，以及成长和发展的机会。如果这些因素具备了，就能对人们产生更大的激励。从这个意义出发，赫茨伯格认为如工资刺激、人际关系的改善、提供良好的工作条件等这些传统的“激励因素”即使达到最佳程度，也不会产生积极的激励。激励因素和保健因素都有若干重叠现象，如赏识属于激励因素，基本上起积极作用；但当没有受到赏识时，又可能起消极作用，这时又表现为保健因素。工资是保健因素，但有时也能产生使职工满意的结果。

赫茨伯格的双因素理论告诉我们，满足各种需要所引起的激励深度和效果是不一样的。物质需求的满足是必要的，没有它会导致不满，但是即使获得满足，它的作用也往往是很有局限的、不能持久的。要调动人的积极性，不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素，更重要的是要注意

工作的安排,量才录用,各得其所,注意对人进行精神鼓励,给予适当的表扬和认可,注意给人以成长、发展、晋升的机会。随着温饱问题的解决,这种内在激励的重要性越来越明显。管理者首先应该注意满足职工的“保健因素”,防止职工消极怠工,使职工不致产生不满情绪;同时还要注意利用“激励因素”,尽量使职工得到满足的机会。

(3) 成就需要理论。成就需要理论是美国哈佛大学教授大卫·麦克利兰提出的。麦克利兰是当代研究动机的权威心理学家。他从20世纪四五十年代起就开始对人的需求和动机进行研究,从另一个角度提出了工作激励理论。麦克利兰注重研究人的高层次需要与社会性的动机,强调采用系统的、客观的、有效的方法进行研究。提出了著名的“三种需要理论”,并得出了一系列重要的研究结论。

麦克利兰认为个体在工作情境中有三种重要的动机或需要。

第一,成就需要,即争取成功希望做得最好的需要。麦克利兰认为,具有强烈的成就需要的人渴望将事情做得更为完美,提高工作效率,获得更大的成功,他们追求的是在争取成功的过程中克服困难、解决难题、努力奋斗的乐趣,以及成功之后的个人成就感,他们并不看重成功所带来的物质奖励。个体的成就需要与他们所处的经济、文化、社会、政府的发展程度有关;社会风气也制约着人们的成就需要。

第二,权力需要,即影响或控制他人且不受他人控制的需要。权力需要较高的人喜欢支配、影响他人,喜欢对别人“发号施令”,注重争取地位和影响力。他们喜欢具有竞争性和能体现较高地位的工作,他们追求出色的成绩是为了获得地位和权力或与自己已具有的权力和地位相称。

第三,亲和需要,即建立友好亲密的人际关系的需要。它是一种寻求被他人喜爱和接纳的一种愿望。高亲和需要者渴望友谊,喜欢合作而不是竞争的工作环境,希望彼此之间的沟通与理解,享受亲密无间和相互谅解的乐趣,从充满友爱、情谊的社交中得到欢乐和满足。有时,亲合需要也表现为对失去某些亲密关系的恐惧和对人际冲突的回避。亲和需要是保持社会交往和人际关系和谐的重要条件。

麦克利兰成就需要理论在管理中很有应用价值。第一,在人员的选拔和安置上,通过测量和评价,根据人员需要特征进行选拔和安置;第二,由于具有不同需要的人需要不同的激励方式,了解员工的需要与动机有利于合理建立激励机制;第三,动机是可以训练和激发的,如果某项工作要求高成就需要者,那么,管理者可以通过直接选拔的方式找到一名高成就需要者,或者通过培训的方式培养自己原有的下属。

2. 过程型激励理论

过程型激励理论是研究从人的动机产生到最终采取行动的心理过程的理论。它的主要任务是找出对行为起决定作用的某些关键因素,弄清它们之间的相互关系,以预测和控制人的行为。这类理论表明,要使员工出现企业期望的行为,需在员工的行为与需要之间建立起必要的联系。过程型激励理论主要有:期望理论、公平理论、目标设置理论等。

(1) 期望理论。期望理论是著名心理学家和行为科学家维克托·弗鲁姆提出的。他在1964年出版的著作《工作与激励》中提出了期望理论,该理论的基本内容主要是弗鲁姆的期望公式和期望模式。

期望理论的基础是:人之所以能够从事某项工作并达成组织目标,是因为这些工作和组织目标会帮助他们达成自己的目标,满足自己某方面的需要。弗鲁姆认为,人们采取某项行动的动力或激励取决于其对行动结果的价值评价和预期达成该结果的可能性估计。用公式可以表示为:

$$M=V \times E$$

其中:

M——激励力量,是直接推动或使人们采取某一行动的内驱力;

V——目标效价,指达成目标后对于满足个人需要的价值大小;

E——期望值,这是指根据以往的经验进行的主观判断,是达成目标并能导致某种结果的概率,是个人对某一行为导致特定成果的可能性或概率的估计与判断。

为了有效激发工作动机,弗鲁姆提出了人的期望模式。这种需要与目标之间的关系用过程模式表示即:

个人努力→个人成绩(绩效)→组织奖励(报酬)→个人需要

其中:“个人努力”指开始行为的强度;“个人成绩”指个人预期达到的成绩或外界确定的成绩标准,它作为一级目标,是个体获取组织奖励的工具;“组织奖励”包括内在奖励(如赋予重任、提供发展机会等)和外在奖励(如提薪、晋级等)两种,它作为二级目标,是组织满足个人需要的工具;“个人需要”指个体尚未得到满足的优势需要,它是外在目标发挥激励作用的内在基础。该模型说明,运用目标进行激励时,个体经历了两个层次的期望和效价的评估。

在这个期望模式中的四个因素,需要兼顾三个方面的关系。第一,努力与绩效的关系。如果个人主观认为达到目标的概率很高,就会有信心,并激发出很强的工作力量;反之,如果他认为目标太高,就失去了内在的动力,导致工作消极。第二,绩效与奖励的关系。人总是希望取得成绩后能够得到奖励,如果他认为取得绩效后能得到合理的奖励,就可能产生工作热情,否则就可能没有积极性。第三,奖励与满足个人需要的关系。人总是希望自己所获得的奖励能满足自己某方面的需要。由于个人的需要不同,对于不同的人,采用同一种奖励办法能满足的需要程度不同,能激发出的工作动力也就不同。

对期望理论的应用主要体现在激励方面,这启示管理者不要泛泛地采用一般的激励措施,而应当采用多数组织成员认为效价最大的激励措施,而且在设置某一激励目标时应尽可能加大其效价的综合值,加大组织期望行为与非期望行为之间的效价差值。在激励过程中,加强期望心理的疏导。期望概率过大,容易产生挫折,期望概率过小,又会减小激励力量。

(2) 公平理论。公平理论又称社会比较理论,它是美国行为科学家亚当斯于 20 世纪 60 年代在《工人关于工资不公平的内心冲突同其生产率的关系》、《工资不公平对工作质量的影响》、《社会交换中的不公平》等著作中提出来的一种激励理论。该理论侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对职工生产积极性的影响。

公平理论的基本观点:当一个人做出了成绩并取得了报酬以后,他不仅关心自己的所得报酬的绝对量,而且关心自己所得报酬的相对量。因此,他要进行种种比较来确定自己所获报酬是否合理,比较的结果将直接影响以后工作的积极性。公平理论将参照对象划分为两种类型:“他人”、“自我”。

① 与“他人”进行比较,又称横向比较,是指员工将自己获得的“报偿”与自己的“投入”(包括教育程度、所作努力、用于工作的时间、精力和其他无形损耗等)的比值与组织内其他人做社会比较,只有相等时他才认为公平,如下式所示:

$$Op/Ip = Oc/Ic$$

其中:

Op 表示自己对所获报酬的感觉;

Oc 表示自己对他人所获报酬的感觉;

Ip 表示自己对个人所做投入的感觉;

Ic 表示自己对他人所做投入的感觉。

当上式为不等式时,可能出现以下两种情况:当前者小于后者,他可能要求增加自己的收入或减少自己今后的努力程度;另一种办法是他可能要求组织减少比较对象的收入或让其今后增大努力程度,以便使右方减少趋于相等;此外他还可能另外找人作为比较对象以便达到心理上的平衡。当前者大于后者,他可能要求减少自己的报酬或在开始时自动多做些工作,久而久之他会重新估计自己的技术和工作情况,当觉得他确实应当得到那么高的待遇,于是产量便又会回到过去的水平了。

②与“自我”比较,又称纵向比较,即把自己目前“投入”的努力与目前所获得“报偿”的比值,与自己过去“投入”的努力与过去所获报偿的比值进行比较。即:

$$Op/Ip = Oh/Ih$$

其中:

Oh 表示自己对过去所获报酬的感觉;

Ih 表示自己对过去投入的感觉。

比较的结果有三种可能:相等,他感到报酬公平;前者小于后者,人会因此有不公平的感觉,这可能导致工作积极性下降;前者大于后者,当出现这种情况时,人不会因此产生不公平的感觉,但也不会感觉自己多拿了报偿从而主动地多做些工作。

调查和实验的结果表明,不公平感的产生绝大多数是由于经过比较认为自己目前的报酬过低而产生的;但在少数情况下也会由于经过比较认为自己的报酬过高而产生。

公平理论对管理者的启示:第一,影响激励效果的不仅有报酬的绝对值,还有报酬的相对值。在管理中要高度重视相对报酬问题;第二,激励时应力求公平,使等式在客观上成立,尽管有主观判断的误差,管理者还是应尽可能实现相对报酬的公平性;第三,在激励过程中应注意对被激励者公平心理的引导,使其树立正确的公平观;第四,公平理论表明,公平与否是源于个人的感觉,上面公式中无论是自己的或他人的投入和报偿都是个人感觉,而一般人总是对自己的投入估计过高,对别人的投入估计过低。在管理工作中应当要加强对职工的思想教育,防止在工作评定中贬低别人、抬高自己等不良倾向。

(3) 目标设置理论。美国心理学家、管理学家洛克于 1967 年最先提出了目标设置理论。该理论认为目标本身就具有激励作用,目标把人的需要转变为动机,使人的行为朝着一定的方向努力,并将自己的行为结果与既定的目标相对照,及时进行调整与修正,从而实现目标。

目标激励的效果受目标本身的性质和周围变量的影响。影响目标设置的主要因素有三个:第一,目标难度。应把目标控制在有较大难度,又不超出人的承受能力这一水平上。第二,目标的明确性。目标应明确、具体,诸如“尽量干好”、“努力工作”等笼统空泛、抽象性的目标,对人的激励作用不大。而能够观察和测量的具体目标,可以使人明确奋斗方向,并明确自己的差距,这样才能有较好的激励作用。例如,“请你做这件事”与“请你在 20 分钟内做完这 25 道题”,前者目标模糊,后者目标明确。第三,目标的可接受性。只有当职工接受了组织目标,并与个人目标协调起来时,目标才能发挥其应有的激励功能。

目标设置理论对员工激励实践的启示:第一,清晰、具体的目标比模糊、抽象的目标对员工的激励作用要大;第二,难度大一点的目标通常比难度小的目标对员工的激励作用要大;第三,在绝大多数情形下有员工参与设定的目标比管理者自己设定的目标对员工的激励作用更大;第四,那些在工作进展中能经常得到有关他们工作绩效的反馈的员工比那些没有得到此类反馈的员工的激励作用更大。

3. 行为改造型激励理论

行为改造型理论是研究如何改造和转化人们的行为,使其达到目标的一种理论。这类理论具

有代表性的主要有：挫折理论、强化理论。

(1) 挫折理论。挫折理论是由美国的亚当斯提出的。由于目标无法实现，动机和需要不能满足，就会导致产生一种情绪状态，这就是“挫折”。挫折理论主要揭示人的动机行为受阻而未能满足需要时的心理状态，并由此而导致的行為表现，力求采取措施将消极性行为转化为积极性、建设性行为。使人产生挫折心理一般必须具备三个条件：第一，个人所得期望的目标是重要的、强烈的；第二，个人认为这种目标有可能达成；第三，在目标与现实中存在难以克服的障碍。

挫折对人的影响具有两面性：一方面，挫折可增加个体的心理承受能力，使人猛醒，汲取教训，改变目标或策略，从逆境中重新奋起；另一方面，挫折也可使受挫者处于不良的心理状态中，出现负向情绪反应，并采取消极的防卫方式来对付挫折情境，从而导致不安全的行为反应，诸如攻击、冷漠、丧失自信心、自暴自弃等。

根据挫折理论，管理者在管理工作中应做到：第一，要培养员工掌握正确战胜挫折的方法，教育员工树立远大的目标，不要因为眼前的某种困难和挫折而失去前进的动力；第二，要正确对待受挫折的员工，帮助他们尽快从挫折情境中解脱出来；第三，要积极改变情境，避免受挫折员工“触景生情”而造成心理疾病和越轨行为；第四，通过培训提高职工工作能力和技术水平，增加个人目标实现的可能性，减少挫折的主观因素；第五，开展心理保健和咨询，消除或减弱挫折心理压力。

(2) 强化理论。强化理论是美国的心理学家和行为科学家斯金纳、赫西、布兰查德等人提出的一种理论，也称为行为修正理论或行为矫正理论。斯金纳认为人是沒有尊严和自由的，人们做出某种行为与否，只取决于一个影响因素，那就是行为的后果。他提出了一种“操作条件反射”理论，认为人或动物为了达到某种目的，会采取一定的行为作用于环境。当这种行为的后果对他有利时，这种行为就会在以后重复出现；不利时，这种行为就减弱或消失。人们可以用这种正强化或负强化的办法来影响行为的后果，从而修正其行为。

所谓强化是指增强某人前面的某种行为重复出现次数的一种权变措施。斯金纳强化理论认为，在操作条件作用的模式下，如果一种反应之后伴随一种强化，那么在类似环境里发生这种反应的概率就增加。而且，强化与实施强化的环境一起，都是一种刺激，人们可以以此来控制反应。因此，管理人员就可以通过强化的手段，营造一种有利于组织目标实现的环境和氛围，以使组织成员的行为符合组织的目标。强化包括正强化、负强化和自然消退三种类型。

① 正强化，就是奖励那些符合组织目标的行为，以便使这些行为得以进一步的加强，使其重复出现。正强化手段包括提薪、奖金、晋升、表扬、进修等。

② 负强化，就是当员工出现一些不符合组织目标的行为时，采取强制性的办法，可以约束这些行为少发生或不再发生。负强化的手段包括：减薪、扣奖金、批评、处分、降级、撤职等。

③ 自然消退，又称衰减。就是对已出现的、不符合要求的行为进行“冷处理”，达到“无为而治”的效果，是指对原来可接受的某种行为强化的撤销。由于在一定时间内不予强化，此行为将自然下降并逐渐消退。

以上三种类型的强化相互联系、相互补充，构成了强化的体系，并成为一种制约或影响人行为的特殊环境因素。

对以上强化理论的应用，要考虑强化的模式，并采用一整套的强化体制。强化理论有助于对人们行为的理解和引导。强化理论已被广泛地应用在激励和人的行为改造上。在管理实践中，使用强化应注意以下五个方面：第一，要按照职工的不同需要，采用不同的强化方式。第二，应以正强化方式为主。第三，欲采用负强化手段时要慎重。第四，强化应及时。采用强化的时间对于强化的效果有较大的影响。第五，及时反馈。及时反馈就是通过某种形式和途径，及时将工作结

果告诉行动者。

6.4.3 激励实务

不同人的需求是不一样的,同一个人在不同时期的需求也是不一样的。所以相同的激励措施对不同的人起到的作用是不同的。激励无定式,只有找到最佳的方法,才能得到最佳的结果。

1. 激励的原则

(1) 差异化原则。由于员工的需求不同,相同的激励措施起到的激励效果也不尽相同。即便是同一位员工,在不同的时期或环境下,也会有不同的需求。激励取决于内因,是员工的主观感受,所以,激励要因人而异。

因此,在制订和实施激励措施时,首先要调查清楚每个员工真正需要的是什么。将这些需要整理、归类,然后再制订相应的激励措施。例如,对年龄较大、收入较高者,这类员工一般是公司里的老资格员工。老资格员工多是基层的小主管,生活相对比较舒适,需求往往是工作上的安全性、成就感和被下属尊重。相应的激励因素就是分配挑战性的工作,让其指导比这类人水平低的员工,或者参与更高一级经理的工作目标的设计,甚至参加一些高层的决策会议。

(2) 公平原则。公平性是员工管理中一个很重要的原则,任何不公的待遇都会影响员工的工作效率和工作情绪,从而影响激励效果。实践中,公平是一个复杂的系统性问题,需要我们注意以下方面:第一,忌待遇不公。待遇不公极易引起员工的不满,造成员工对公司的不信任,并且这种情绪很容易在公司中扩散,造成整体工作积极性的低落及工作效率的低下。第二,同等成绩应同等奖励。犯了同等错误的员工应当受到同等层次上的处罚。管理者就是宁可不奖励、宁可不处罚,也不要一碗水端不平。

(3) 奖励正确的事。奖励不合理的工作行为比不奖励的危害还大,相当于变相地鼓励了那些不合理的行为,反而使合理的行为被抑制了。如果我们奖励错误的事情,错误的事情就会经常发生。

(4) 奖惩适度原则。在组织管理中采取奖惩相结合的原则是正确的,但奖励与惩罚并用,并不等于奖励与惩罚并重。事实上,不能过分的使用惩罚手段,要以奖为主、以罚为辅,奖励和惩罚必须要适度。奖励和惩罚不适度都会影响激励效果:如果奖励过重,会使员工飘飘然起来,失去了进一步提高自己的动力。反之,奖励过轻起不到激励的作用,甚至还不如不奖励。惩罚过重,员工就会失去对公司的认同;但是如果惩罚过轻,员工又会轻视公司的规章制度,轻视领导人管理的威严性,导致重复犯同样的错误,起不到警戒的作用。

2. 激励的方法

人的情感是复杂多变的,组织的外部世界又存在着太多的诱惑,互联网、猎头公司等新经济时代的产物都让人才有更多的机会接触招聘信息,拥有核心能力的员工或猎头公司的目标更是组织应重点保护的对象。所以,激励的功夫应该做在平时,而不是人才提出辞职的时候。激励的方法有多种,除了最常见的薪酬和晋升外,授权、分权、尊重与赞扬等也是激励。归纳起来,激励的方式主要有三大类型,即物质激励、精神激励、情感激励。

(1) 物质激励,指运用物质的手段使受激励者得到物质上的满足,从而进一步调动其积极性、主动性和创造性。物质激励有资金、奖品等。由于物质需要是人类的第一需要,也是基本需求,所以物质激励是激励的主要模式,在我国,由于职工收入较低,所以物质激励更是我国组织内部使用的非常普遍的一种激励模式。物质激励主要是改善薪酬福利分配制度,使其具有激励功能。

物质激励的具体方法:对不同类型的人员,不同工作性质的单位或部门应该制订不同的薪酬福利方案,使之能发挥激励作用。比如机关与基层单位的管理和技术人员,供应、销售与其他部

门的人员,高级与一般管理和技术人员,技术工人与普通工人,等等,他们的薪酬方案应该有所不同,我们可以结合绩效考核情况,完善薪酬分配方案,使之适应不同类型人员的需求,发挥薪酬激励作用。管理阶层应把握住企业创新的原动力,采取国际上通行的技术入股、利润提成等措施,通过公平的分配体制,实现个人利益与企业利益的高度一致,使员工感觉到:有创造力就有回报。只有分配关系理顺了,员工才会把精力集中在工作上,发挥创造性和主动性,真正实现个人与企业的共同发展。

在制定薪酬福利方案时,不要以“多劳多得”为依据建立薪酬机制,而是要以“高绩效、高奖励”为标杆,因为“多劳”并不意味着以“好的结果”为导向。

(2) 精神激励,即内在激励,是无形激励,包括向员工授权,对他们的工作绩效的认可,公平、公开的晋升制度,提供学习和发展、进一步提升自己的机会,实行灵活多样的弹性工作时间制度以及制订适合每个人特点的职业生涯发展道路等。下面列举几种具体的精神激励方法。

第一,让下属的工作更有挑战。例如,一个工程师放弃了大企业高薪的工作,跳槽到一家小企业担任技术总监,尽管薪酬不高,但他认为他的工作将更具挑战性,要承担更多的责任,领导更多的下属,因可以开始发挥自己的领导能力并获得成就感。

没有人喜欢平庸,尤其对于那些年纪轻、干劲足的员工来说,富有挑战性的工作和成功的满足感比实际拿多少薪水更有激励作用。因此,管理者要根据员工的要求,适当的进行授权,让员工参与更复杂、难度更大的工作,一方面是对员工的培养和锻炼,另一方面也提高了员工满意度。

第二,让员工认识到他们是在为自己工作。例如,有人问一位下岗后从普通餐厅跳槽到肯德基工作的女服务员,现在在肯德基工作的感觉,她说,“我在原来餐厅工作时,工作前没有给我培训,我整天在恶劣的环境中弄得浑身脏兮兮的,老板有事没事地骂人。但在肯德基不同,就算从事的是保洁员的工作,工资还低了点,但他们至少给了我起码的尊重,还有一套整洁的制服和专业的工具。有时经理还称赞我干得好,每天看到的都是一个个笑脸,干起活来也有劲。”一线员工为客户服务,而管理者则是为一线员工服务的。尊重与赞扬有时比金钱更能激励员工。

事实证明,充分尊重员工并给予适时的赞扬能使员工更有归属感,因为不管职位高低,人都喜欢听好话和被认可,这可以激励他们攀登另一个业绩的高峰。

第三,组织大家进行休闲娱乐活动。组织可定期举行各种比赛,如篮球赛、排球赛、乒乓球赛等,不要以为只有大公司才可以举办这样的活动,对于那些小企业,也可以在周末举办这样的比赛,或者跟自己的客户一同举办,这样不仅可以提高员工之间的交流与合作,还可以增进与客户的关系。另外,由部门组织的郊游、聚餐不仅可以增进沟通、激励员工士气、提高员工满意度,而且可以培养团队精神,塑造团队文化。

第四,让员工制订有弹性的工作计划。管理者可以根据工作性质的不同,充分授权,给予员工更大的权利和自主空间,可以让员工制订有弹性的工作计划,自己来安排完成目标的时间和方式,并可以在一定程度内进行目标调整,从而充分调动员工的积极性,激发员工的工作热情和创造性。

(3) 情感激励。情感是影响人们行为最直接的因素之一,任何人都有渴望各种情感的需求。这就要求领导者要多关心群众,关心群众的精神生活和心理健康,提高员工的情绪控制力和心理调节力,努力营造一种相互信任、相互关心、相互体谅、相互支持、互敬互爱、团结融洽的氛围。

情感激励指通过领导对职工、职工对职工的关心、帮助,增进友谊和感情,激发职工的归属感,增强企业凝聚力的激励方式。许多企业做了“三必访”、“五必访”等规定,当职工生病、结婚、过生日、生小孩、退休、死亡时,企业领导必须进行家庭访问。这些做法可以拉近厂长与职工、干部与职工的感情距离,从而激发出更大的劳动积极性。

好的管理者会随时随地关心下属,发现并纠正员工在工作上的错误,关心员工是否可以平衡工作和生活,这样员工会从感动到感激,直至完全投入到工作中去。如有的公司为了方便员工的工作和生活,可以办一些福利性的机构和设施,比如洗衣店、幼儿园、便利店、班车、饮水间、休息室、宿舍保安、员工休闲活动中心、书吧和咖啡厅、健康中心、心理咨询中心、托儿所、电影院等。这样可以提高员工的工作满意度和对企业的归属感。有些管理者还会向表现突出的员工家里寄感谢信,让员工家属一起感受荣誉所带来的快乐,使员工的归属感不断增强。

6.5 沟通

6.5.1 沟通概述

1. 沟通的含义与作用

在人们的日常生活和社会关系中,沟通起着至关重要的作用。沟通联结起了独立的个体、群体和组织,然后形成相互联系的有机整体。甚至有人说过这样的话,“人类最大的失败在于不能获得他人的帮助及了解”,一般认为,国家、社会、种族、组织、个人发生冲突的主要原因是沟通问题。

(1) 沟通的含义。关于沟通,《现代汉语词典》中给予了解释:沟通就是使两方能通连的意思;《大英百科全书》说,沟通是“用任何方法,彼此交换信息,即指一个人与另一个人之间用视觉、符号、电话、电报、收音机、电视或其他工具为媒介,所从事交换信息的方法。”

管理学界,对于沟通也有不同的定义。哈罗德·拉氏韦尔认为,沟通就是“什么人说什么、由什么路线传至什么人,达到什么效果”;斯蒂芬·P·罗宾斯认为,沟通就是“意义的传递和理解”;此外,沟通还被解释为用语言、书信、信号、电讯之间进行的交往,是在组织成员之间取得共同的理解和认识的一种方法。

我们认为,沟通是为了特定目的,在活动过程中通过某种途径和方式,有意识或无意识地将一定的信息从发送者传递给接收者并获取理解的过程。

(2) 沟通的作用。从中国古代的明君纳谏到西方现代管理者的透明办公室,都说明了沟通在管理中的重要作用。很多名人都对沟通的重要意义有深刻的认识,比如,沃尔玛集团的总裁山姆·沃尔顿如是说,“如果必须将沃尔玛的管理体制浓缩成一种思想,那可能就是沟通。”松下幸之助也说过,“企业管理过去是沟通,现在是沟通,未来还是沟通。”在组织管理中,沟通的作用表现在以下几个方面。

① 沟通是组织与外部环境之间建立联系的桥梁。任何组织在生产经营活动中都要与政府行政管理部门、供应商、债权人、投资者、竞争者、顾客等发生各种各样的联系。比如,对于企业来说,顾客就是生命线,如果不注重与顾客和公众等相关群体的沟通,就会失去市场。组织必须了解他们的需要和要求,才能采取措施予以满足,而这只有通过沟通才能实现。

② 沟通是组织协调各方面活动的手段。对于组织而言,沟通是实现管理者整体优化的需要。管理者必须了解组织内部的信息,通过这些信息可以了解员工的需求、士气、态度与意见,了解各部门之间的关系和工作效果,并借此有效控制、指挥整个组织的活动,协调各环节的关系。

③ 沟通是领导者激励下属,履行领导职能的基本途径。激励下属就必须以了解和理解下属为前提,领导者和下属正是通过沟通达到相互了解和理解的。在组织管理中,经常可以看到有些管理者千方百计地提高下属积极性,却未能奏效。所以管理者必须先通过沟通了解下级才能实施有效的激励政策。

④ 沟通有利于创造一个和谐的氛围。组织内具有的和谐的人际氛围是它吸引组织成员乐得其所、甘愿奋斗的重要原因。经常性的沟通与交流也可以使人们彼此了解,消除彼此的隔阂和误会,消除和解决矛盾与纠纷,还有助于解除人们内心的紧张,使人们心情舒畅,从而利于良好人际关系的形成。有了良好的沟通,在组织中办起事来才能畅通无阻。

哈罗德·孔茨教授曾经指出,信息沟通的作用有六个方面:设置并传播企业的目标;制订实现目标的计划;以最有效果和效率的方式来组织人力、物力、财力等资源;选拔、培养、评价组织成员;领导、指导和激励人们,使员工做出更多的贡献;控制目标的实现。在他看来,信息沟通的目的和作用如图 6.7 所示。

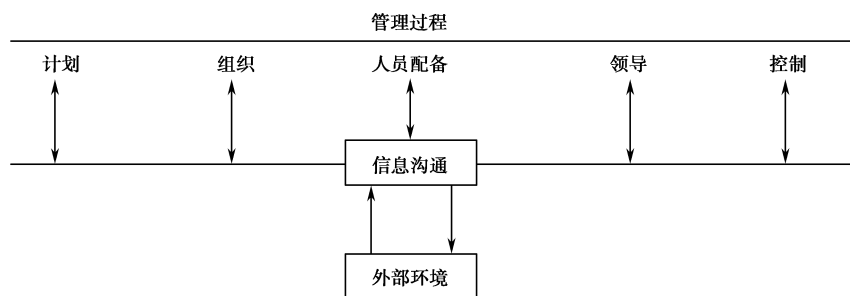


图 6.7 信息沟通的目的和作用

(资料来源:哈罗德·孔茨等.《管理学》.北京:经济科学出版社,1995年,第522页)

2. 沟通的过程

经过众多学者的发展和完善,形成了现有的得到普遍认同的沟通过程模式。信息沟通的过程如图 6.8 所示。

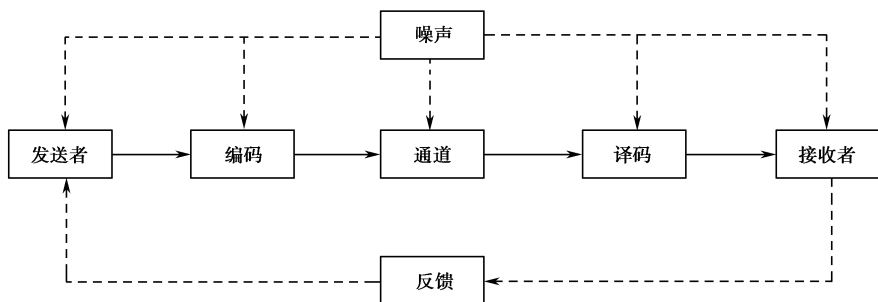


图 6.8 沟通过程

沟通过程由发送者开始,发送者首先将头脑中的思想进行编码,形成信息。这里所说的信息包括的范围很广,如想法、观点、资料等。然后通过传递信息的媒介物——通道发送给接收者。接收者在接收信息之前,必须先将其翻译成可以理解的形式,即译码。发送者进行编码和接收者进行译码都要受到个人的知识、经验、文化背景和社会系统的影响。最后,信息接收者在理解信息内容的基础上,还需要提供反馈给信息发送者。整个沟通过程都有可能受到噪声的影响,使得沟通的效率大为降低。

从沟通的过程,我们可以发现完整的信息沟通包含如下几个基本要素。

(1) 信息发送者。信息发送者是信息沟通的主体,需要把信息进行编码后再传递给接受者。编码就是发送者将需要发送的信息译成易于被接收者理解的一系列符号(如文字、图表、姿态等)。同时,被编码的信息受到发送者本身技能、态度、知识和社会文化系统四个条件的影响。作为信

息发送者,必须明确需要发送的信息内容,还要使用接收者可以理解的编码发送信息。

(2) 信息。信息是在信息发送者和接受者之间发送、传输、接收的内容,经常表现为信号、指令、数据、情况、消息等知识内容。信息实际上是经过信息发送者编码才能被传递出去的。比如,说出的话、写出的字、绘出的画、做出的面部表情等都是人们所要表达的信息。

(3) 信息接收者。接收者是指信息最终要传递到的接受对象。接收者对信息的理解或解释叫做信息的“译码”,是与“编码”相对而言的。接收者必须根据信息传递的方式,选择相对应的接收方式。比如,如果信息是口头传递的,接收者就必须仔细聆听。接收者的受教育程度、技术水平以及当时的心理活动等因素,会导致接收者在接收信息时会出现差错、疏漏和失真现象,影响了有效地沟通。

(4) 信息通道。信息通道又称为信息渠道或媒介,编码后的信息必须通过一定的通道或渠道才能顺利传递到接收者那里,比如通过文件、报告、会议、互联网等方式。选择什么样的信息通道,既与沟通的场合、沟通双方的意愿、沟通双方所处环境所拥有的条件等有关,也与选择渠道的成本有关。各种信息通道各有利弊,信息的传递效率也不尽相同,所以必须选择适当的渠道进行有效的信息沟通。

(5) 反馈与噪声。反馈是接收者把信息返回给发送者,并对信息是否被理解进行检查,以纠正可能发生的某些偏差的过程。反馈改变了沟通方向,在一个沟通过程中会有许多这样发送者和接收者间角色互换的循环往复。另外,在沟通过程中还存在一个潜在因素,就是噪声。所谓噪声是指信息传递过程中的干扰因素,包括内部的和外部的,它可能在沟通过程的任何环节上造成信息的失真,从而影响沟通的有效性。

6.5.2 沟通的类型

沟通的形式多种多样,各有特色,从不同方面可以将其划分为不同的类型。

1. 按沟通的功能和目的分类

(1) 工具沟通。工具沟通的主要目的是传递信息,同时也将发送者自己的知识、经验、意见和要求等告诉接收者,以影响接收者的知觉、思想和态度体系,进而改变其行为。

(2) 满足需要的沟通。满足需要的沟通的目的为表达情绪状态,解除紧张心理,征得对方同情、支持和谅解等,从而满足个体心理上的需要和改善人际关系。

2. 按沟通的组织系统分类

(1) 正式沟通。正式沟通是组织沟通的一种主要形式,指的是通过组织明文规定的渠道进行信息的传递和交流。比如组织与组织之间的公函来往,上级的命令、指示按系统逐级向下传送,下级的情况逐级向上报告,组织内部规定的会议、汇报、请示、报告制度等。正式沟通的方式是由组织规则、制度保证的,其内容以及程序通常是固定的。

正式沟通的优点是:沟通效果较好,有较强的约束力,易于保密,一般重要的信息通常都采用这种沟通方式。缺点是:依靠组织系统层层传递,显得刻板,并且沟通速度比较慢,可能会造成信息失真。

(2) 非正式沟通。非正式沟通指的是正式沟通渠道之外进行的信息传递和交流。非正式沟通脱离了组织结构的层级次序,主要以口头沟通为主。比如员工之间私下交换意见,背后议论别人,小道消息,马路新闻的传播等,均属于非正式沟通。非正式沟通内容广泛,方式灵活,沟通速度快,可省略繁杂的程序,并且常能传播一些不便正式沟通的信息,一般能真实反映人们的思想、态度和动机。但一般来说,非正式沟通比较难以控制,传递的信息往往不确切,易于失真、曲解,容易传播流言蜚语而混淆视听;还可能导致小集团、小圈子,影响人心稳定和团体凝聚力,所以

管理者应注意防止和克服其消极的方面。

管理者在力求使正式沟通畅通的同时,还应重视和利用非正式沟通渠道,使后者成为更好地掌握各种信息的一种补充形式。

3. 按沟通网络的基本形式分类

信息沟通总是沿着一定的线路、按一定的方向在特定人群之间流动,我们把这种沟通途径称之为沟通网络,或者沟通渠道。正式沟通和非正式沟通都有其不同的沟通网络,具体表现如下。

(1) 正式沟通网络。正式沟通网络是按照组织内部明文规定的途径进行信息传递和交流的,它和组织结构有紧密关联。正式沟通网络传播的信息又称“官方消息”。

美国学者莱维特最早设计和研究了正式沟通的五种网络模式。他以 5 个人为对象,提出了双向沟通情况下的网络模式,即链式、轮式、Y 链式、环式和全通道式沟通,相关的形态如图 6.9 所示。图中的圆圈代表信息的传递者,箭头表示信息传递的方向。

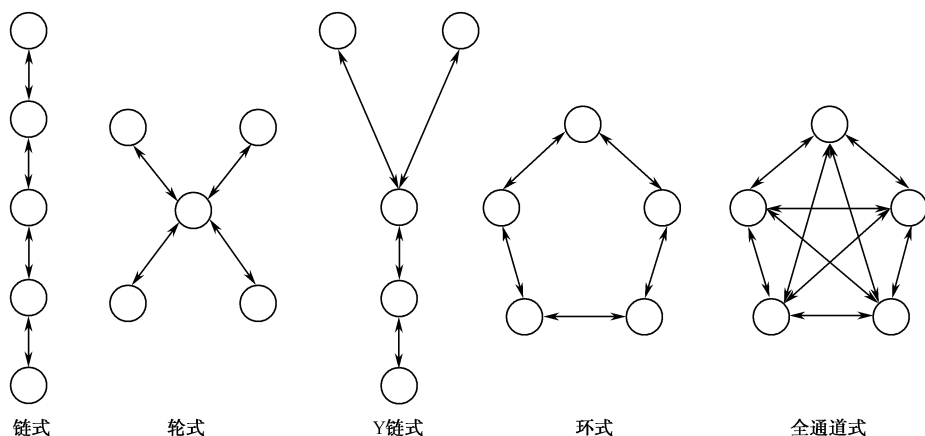


图 6.9 沟通的网络模式形态图

① 链式。链式沟通网络指组织中的成员只能与内部某些特定人员进行沟通,信息经过一对一的模式进行传播。它在组织系统中相当于纵向沟通网络,网络中每个人处在不同的层次中。上下信息传递速度最快,但是内容分散,信息容易失真,不易形成共同意见和良好的组织氛围,较难培养组织的凝聚力和向心力。

② 轮式。轮式沟通又称主管中心控制型沟通。该网络中,只有一名成员是信息的汇集发布中心,相当于一个主管领导直接管理几个部门的权威控制系统。这种沟通形式集中程度高,信息传递快,主管人员具有权威性。但由于沟通渠道少,组织成员满意程度低,士气往往受到较大的影响。

③ Y 链式。Y 链式沟通仍然是一个纵向沟通网络,其中只有一个成员位于沟通内的中心,成为沟通的媒介。此网络适用于主管人员的工作任务十分繁重,需要有人选择信息,提供决策依据,节省时间,而又要对组织实行有效控制的情况。在组织中,这一网络大体相当于组织领导、秘书班子和一般成员之间的纵向关系。这种网络集中化程度高,沟通速度快,但易导致信息失真,拉大上下级间的距离,影响组织中成员的士气。

④ 环式。环式沟通可以看成是链式形态的一个封闭式控制结构,表示 5 个人之间依次联络和沟通。其中,每个人都可同时与两侧的人沟通信息,但不允许其他交流。在这种沟通网络中,沟通各方地位平等,便于鼓舞士气。但是沟通速度较慢,缺乏沟通中心,不利于信息集中。

⑤ 全通道式。全通道式沟通是一个开放式的网络系统,团体的民主气氛很浓,每个成员之

间都能充分交流和联系,通过协商解决问题。因此组织成员的平均满意程度高,士气高昂,合作气氛浓厚。但是,这种网络沟通渠道太多,易造成混乱,并且费时,影响工作效率。

上述种种沟通形态和网络都有其优缺点。在管理工作实践中,要进行有效的人际沟通,就需发挥其优点,避免其缺点,使组织的管理工作水平逐步提高。

(2) 非正式沟通网络。非正式沟通网络是指以社会关系为基础,与组织内部明文规章制度无关系的沟通渠道。这种沟通不受组织监督,也没有层次结构上的限制,是由员工自行选择并进行的。通过非正式沟通网络传播的信息又称“小道消息”。

小道消息可以快速在组织内部扩散开来,具有超乎寻常的渗透能力,而且往往可以提供正式沟通网络难以获得或不便获得的信息。但小道消息的传播经常会带来谣传,谣传大多出于捕风捉影、歪曲或扩大事实,对组织的士气、管理都会带来十分不利的影响。改善的办法在于使正式沟通渠道畅通,用正式消息驱除谣传。

小道消息也有自己的沟通网络,有集束式、偶然式、流言式和单线式四种类型,如图 6.10 所示。

① 集束式,又称为组串式、葡萄式,是指一个人将信息有选择地告诉几个人,这些人或是保密,或是告诉另外一些人。这是一种典型的信息传播方式。

② 偶然式,又称为随机式,是指个人之间随机地相互转告。一个人因偶然的机会将信息随机传给一部分人,这些人又随机传给另一部分人。

③ 流言式,又称为饶舌式,是指一个人主动把小道消息传播给其他人。信息发送者不一定是正式组织的领导,可能只是率先获得信息的人或喜欢传播各种消息的人。

④ 单线式,是指在个人之间相互传告,由一连串的人传至最后的接收者。

非正式沟通网络客观存在于组织中,并不是人们想象的那样总是起消极作用。实际上,如果善加利用和引导,非正式沟通也能在组织中起到积极的作用。

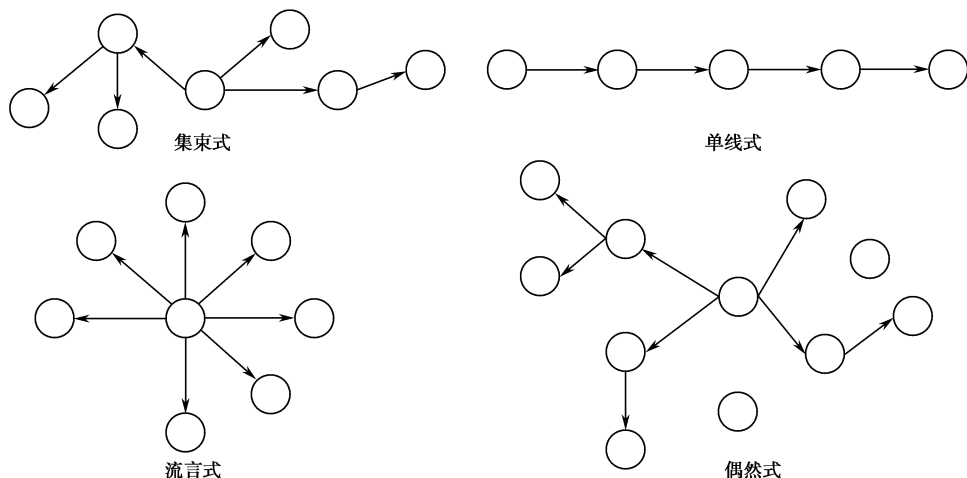


图 6.10 小道消息沟通网络

4. 按信息传播的方向分类

(1) 上行沟通。上行沟通是指自下而上的沟通,即下级向上级汇报情况、反映问题和意见等。这种沟通方式既可以是书面的,也可以是口头的。这种沟通有以下作用:一是给下级提供参与机会,让下级从中获得自尊和受重视感;二是可以从中发现下级是否已经了解了上级的原意;三是鼓励下级发表有价值的意见。为了做出正确的决策,领导者应该重视下级的意见和想法,采

取如开座谈会、设立意见箱和接待日制度等措施鼓励下属尽可能多地进行上行沟通。

(2) 下行沟通。下行沟通是指自上而下的沟通，即领导者以命令或文件的方式向下级发布指示、传达政策、安排和布置计划工作等。这种沟通方式可以方便上级向下级传递工作任务以及工作程序，下达工作目标，向下级反馈工作绩效。但这种沟通由于强调等级差别，易于形成“权力气氛”，容易影响成员士气，造成下级参与意识减弱，同时由于下级的抵触、曲解等因素会使传递的信息减少和歪曲。

(3) 平行沟通。平行沟通主要是指同层次、不同业务部门之间以及同级人员之间的沟通。平行沟通符合过程管理学派创始人法约尔提出的“跳板原则”，它在沟通体系中是不可缺少的一环，是组织内经常采用的沟通形式。一个组织内部需要协调和合作，平行沟通加强了部门联系、协调和合作，减少了部门间的矛盾冲突，而且还弥补了纵向沟通的不足，减少了沟通环节，有助于提高沟通效率。但是，平行沟通的头绪过多，信息量大，容易造成混乱，成为谣言的发源地。

(4) 斜向沟通。斜向沟通是指处于不同层次的、没有直接隶属关系的部门或成员之间进行的沟通。具有参谋职权的部门经常进行斜向沟通，主要是交流业务活动中的各种信息，以便进行指导和协调。从效率和速度看，斜向沟通是有利的，它有助于提高管理效率，可以更快地提供和获得信息。不过，进行斜向沟通时要注意处理好与对方直线上级领导的关系，以免造成误会和混乱。

在实际的沟通中，以上四种信息沟通方式往往是同时、交叉进行的。在管理中，这四种沟通方式缺一不可，各有自己的优势和不足。管理者应该综合利用这些方式，并且注意它们各自的作用和相互的影响。如图 6.11 所示为这四种沟通方式的示意图。

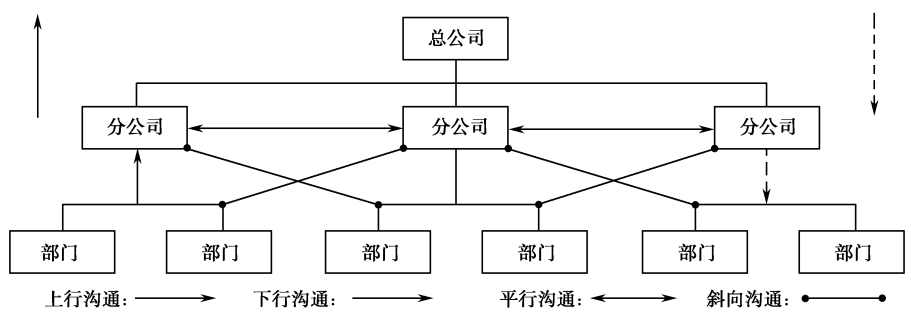


图 6.11 四种沟通方式的示意图

5. 按沟通的方式分类

按沟通的方式分类是组织中使用最普遍的分类方法。沟通方式的比较如表 6.1 所示。

表 6.1 沟通方式比较

沟 通 方 式	举 例	优 点	缺 点
口 头	交谈、讲座、讨论会、电话	快速传递、快速反馈、信息量大	传递中经过层次越多，信息失真越严重、核实越困难
书 面	报告、备忘录、信件、文件、内部期刊、布告	持久、有形、可以核实	效率低，缺乏反馈
非语言	声信号、光信号、体态、语调	信息意义明确、内涵丰富、含义隐含灵活	传递距离有限、界限模糊，只能意会、不可言传
电子媒介	传真、闭路电视、计算机网络	传递迅捷、信息容量大、信息可多向传递、廉价	对网络依赖性较强，缺乏人性化体验

(1) 口头沟通。所谓口头沟通就是运用口头表达的方式来进行信息的传递和交流。这种沟通常见于会议、会谈、对话、演说、报告、电话联系、市场访问、街头宣传等。口头沟通的优点在

于：比较灵活，简便易行，速度快，有亲切感；双方可以自由交换意见，便于双向沟通；在交谈时可借助于手势、体态、表情来表达思想，有利于对方更好地理解信息。但它也有缺点：受空间限制，人数众多的大群体无法直接对话；沟通后保留的信息较少；若经过的层次多，就容易产生失真、曲解现象。

(2) 书面沟通。书面沟通指的是用书面形式进行的信息传递和交流。例如简报、文件、通信、刊物、调查报告、书面通知等。书面沟通的优点在于：具有准确性、权威性，比较正式，不受时间、地点限制；信息可以长期保存；便于查看，反复核对，若有疑问可据以查阅，可减少因一再传递、解释所造成的失真。它的缺点是：一旦上了书面，不易随时修改，有时文字冗长不便于阅读；弄成书面形式较为费时；无法及时得到对方的反馈意见。

(3) 非语言沟通。非语言沟通指的是用语言以外的（即非语言）符号系统进行信息沟通，包括身体语言、副语言等。身体语言通过手势、目光、表情等身体运动或者是静态无声的身体姿态、衣着打扮等形式来体现。副语言通过非词语的声音（如语调等）来体现。非语言沟通的优点在于能弥补语言沟通过程中不能被明显表述的含义和深意，但是容易引起人们的误解，而且传递距离有限。所以非语言沟通若和其他沟通方式结合运用效果更好。

(4) 电子媒介沟通。电子媒介沟通指的是利用网络技术进行实时的信息沟通过程。人类已经进入高度发达的信息社会，电子网络已经成为人际沟通的重要渠道。如短信沟通、电子邮件、网络聊天等能将全世界各地的人们迅速地联系起来，大大方便了人们的交流。电子媒介沟通的优点在于它效率高、实时性强，可以同时看到和听到信息，但是它缺乏人性化体验，并且需要以成熟的网络技术作为沟通基础。

6. 按沟通方向的可逆性分类

(1) 单向沟通。单向沟通是指信息的发送者和接收者的位置不变的沟通方式，如作报告、演讲、发布命令指示等。一方只发送信息，另一方只接收信息。这种沟通方式的优点是信息传递速度快，并易保持传出信息的权威性，但准确性较差，并且较难把握沟通的实际效果，有时还容易使接收者产生抗拒心理。所以，单向沟通并不是真正的沟通。当工作任务急需布置，工作性质简单，以及从事例行工作时多采用此种沟通方式。

(2) 双向沟通。双向沟通是指有反馈的信息沟通，信息的发送者和接收者的位置不断的变换，如讨论、协商、会谈、交谈等。信息发送者发出信息后，还要及时听取反馈意见，直到双方对信息有共同的了解。可见，双向沟通才是一种真正的沟通方式。双向沟通的优点是信息的传递有反馈，准确性较高。由于接收者有反馈意见的机会，使他有参与感，易保持良好的气氛和人际关系，有助于意见沟通和建立双方的感情。但在沟通速度上，就不及单向沟通快速，而且信息的发送者随时可能遭到接受者的质询、批评或挑剔，因而对发送者要求也较高。

6.5.3 有效沟通的实现

1. 有效沟通的原则

2005年，美国著名的克莱恩咨询公司进行了一项调查，在谈到世界五百强企业的成功因素时，三百位较成功的企业管理者中有85%认为，他成功是因为种种沟通跟人际关系的能力超人一筹，善于沟通、协调和说服，善于介绍自己的理念、思维，能够让人愿意来帮助他。只有15%的人归功于他的专业知识和运作技巧。站在一个现实社会的角度来看，成功不仅仅取决于学问的多少和工作时间的长短，而是体现在能不能有效的沟通，以完成上级分配的任务。

沟通是人际交往的核心，更是管理中非常重要的一个环节和必不可少的基础工作，是值得组织一直关注并投入精力解决的问题。在组织管理过程中，要遵守以下几项基本原则。

(1) 效率与效果兼顾原则。在组织内部传递信息,就效率而言,沟通的时间要简短,频率要增加,要在尽量短的时间内完成沟通的目标;就效果而言,沟通双方通过交流就某个问题可以达到共同认识的目的。在信息传递过程中,要正确理解、确切表述沟通内容,发送者要充分清楚和理解沟通的内容和想要达到的目的,并且要在保证接收者能弄清楚的基础上准确无误地表达出来。沟通的内容要针对性强,语意确切,不要模棱两可,切忌空话、套话和废话。

(2) 互信原则。沟通双方的互相信任程度,对改善沟通效果有重要的影响。如果接收者对发送者不信任,就会抵制其发出的信息;如果发送者对接收者不信任,就会不自觉地减少信息量,甚至拒绝发送信息。对管理者来说,对沟通富有诚意,取得、保持并提高下属对自己的信任,对改善沟通效果尤为重要。

(3) 完整性原则。在组织沟通问题上,上级主管人员要通过直属下级向有关人员发布命令指示,而不应该越级指挥;同理,下级人员也应该直接向直属上级汇报工作,而不能越级报告。越级指挥和越级报告造成了被越过的管理者被架空的局面,使其形同虚设,影响了组织的完整性。

(4) 信息反馈原则。一般来说,无论什么信息,在加工处理后,都要做出反馈,这是保证信息准确的途径。反馈要求是双向的,即下级部门经常给上级领导提供信息,同时接受上级领导的信息查询;上级领导也要经常向下级提供信息,同时对下级提供的信息进行反馈,从而形成一种信息环流。

(5) 多方沟通原则。在组织生活中应该提倡多方位的沟通,比如直接沟通、双向沟通、平行沟通、非正式沟通等,以提高组织沟通的效率和效果。管理者要建立多种沟通渠道,根据组织的实际情形选择合适的沟通方式。对信息沟通的有效控制是一门管理艺术,也是改善经营管理的重要一环。

2. 有效沟通的障碍

在沟通过程中,信息发送者和接收者、沟通过程、沟通渠道等几个环节都可能出现沟通障碍,为了提高沟通效果,必须设法克服这些障碍因素的消极影响。

(1) 个人因素。在沟通过程中,信息发送者和接收者的心理、沟通技巧和方法、选择性知觉和语言文字等因素都会使沟通成为空话,甚至造成双方的误会。

① 语言文字因素。语言文字是沟通的基础。语言障碍主要指口齿不清、乡音过重、词不达意、专业术语以及误传等。人们的语言修养不同,表达能力各异,对同一种思想、观念或事物,有的人表达很清楚,有些人却表达不清楚;文字障碍则是指以有限的文字表现无限的意思,往往不能尽言。文字的意义不止一种,理解的可变度可以很大,形成模棱两可、含糊不清的情况。语言文字障碍会造成信息传递困难、译码困难或理解困难,从而影响人际沟通。

② 选择性知觉因素。心理因素的差异在一定情况下都会引起沟通障碍,这就是选择性知觉。在沟通过程中,接收者会根据自己的需要、动机、经验、背景及其他个人特点有选择地去看或听信息。解码时,接收者还会把自己的兴趣和期望带进信息中。

知识、经验的差异会带来沟通障碍,如果信息发送者和接收者水平相距太大,在发送者看来简单的内容,接收者却感到无法理解时,就会产生“对牛弹琴”的情况;如果双方没有“共同的经验区”,发送者和接收者也难以对同一信息的含义取得相同理解。

另外,许多人会选择重要的、有兴趣的、对自己有意义的信息。对于不重要的、没兴趣的、对自己无意义的信息则可以“充耳不闻”,甚至会夸大宣传对自己有利的信息,隐藏、篡改对自己不利的信息。

③ 心理因素。信息沟通在很大程度上受个人气质、性格、情绪、态度、情感等心理因素的影响。比如沟通者双方或一方是抑郁质气质类型的话,那么这种比较孤僻、内向、不善言语、敏

感的特性必然影响沟通的顺利进行。情绪也会影响沟通，好的情绪会让沟通变得更加流畅，而不佳的心理状态或情绪则会使沟通过程磕磕绊绊，变得低效、无效甚至是产生副作用。

沟通者的态度也影响了沟通的效果。沟通双方态度不友好、不能互相配合，沟通者对信息重视的程度和关注的重点不同，沟通效果就不会理想；另外，沟通双方心理紧张、恐惧、敌视或厌烦等情感因素都会产生信息扭曲或拒绝沟通的结果。

④ 沟通技巧和方法因素。沟通者如果不能运用正确的方法和技巧进行沟通也会影响沟通效果。语言、语气、表情、姿态、手势等若不得当，就会使人产生误会和矛盾。俗话说“良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒”、“一句话说的人笑，一句话说的人跳”，就是说如果发送者如果没有注意自己的言语语气，就会产生极端的结果。当然，皱眉头、白眼、不羁的表情、不友好的手势等，也会让人们感到被轻视或敌视，从而影响有效地沟通。

⑤ 个人角色因素。沟通双方之间的角色，影响其在沟通中的心态、目的和沟通方式的选择等，从而影响沟通的效果。沟通双方应该善于根据沟通的环境、目的等进行角色转换和替代，并灵活运用沟通方式。

(2) 组织因素。组织的结构设计、层次数量和过滤因素都会对沟通效果产生影响。

① 组织结构设计因素。在管理中，合理的组织结构有利于沟通。但是，如果组织结构臃肿，机构设置不合理，各部门之间的职责不清、分工不明、形成多头领导，或因人设事、人浮于事，就会给沟通双方造成一定的心理压力，影响沟通的进行。

② 层次数量因素。如果组织本身过于庞大，中间层次过多，那么，信息从最高管理层传递到下级单位不仅容易产生信息失真，而且还会浪费很多时间。这是因为在信息沟通过程中，各级主管部门会甄别接收到的信息，或是由于心理原因不愿意提供关键信息，或掺杂大量主观因素。学者尼柯斯曾对 100 家工业企业做过调查，发现逐级传递中，每经过一个中间环节就会损失 10%~37% 的信息，如表 6.2 所示。

表 6.2 逐级传递的信息损失

层 次	收到信息的百分比 (%)
董事会	100
副总裁	63
高级经理	56
工厂主管	40
总领班	30
职工	20

③ 过滤因素。过滤指发送者有意操纵信息，以使信息显得对接收者更为有利。如果存在地位差异和利害冲突，信息发送者往往会按自己的观点去过滤。比如上司多存有“民可使由之，不可使知之”的观念，对部属发布的信息停留于官样文章，常宣传一番，不承认错误，也不讲困难所在；部属对上司的报告，多流于吹牛拍马，歪曲事实，隐瞒真相，这就使领导者不容易得到充分、真实的信息。特别是领导者不愿听取不同意见时，必然堵塞言路，令下级保持沉默。

(3) 沟通渠道因素。信息沟通一定要通过媒介，在一定的渠道中进行。如果沟通渠道与信息性质不匹配会导致无法有效地传递信息，例如对于重要事情而言，如果是口头传达，则效果较差。对于紧急的事件，必然要用到传递效果很快的沟通方式；如果信息传递渠道过长、负荷过重等，会导致信息传递的速度下降，致使组织丧失决策的最好时机；或者因为传递的技术有问题，会导

致信息传递失误；等等。沟通过程中如果出现这些障碍了，信息沟通就会有问题。

(4) 环境因素。有时，即使个人因素、组织因素、沟通渠道因素都对沟通有利，但是环境中仍可能会出现各种干扰因素，使正常的沟通发生困难。沟通者必须选择在适当的时间、适当的地点、适当的场所、在适当的人之间进行沟通才有利于达到沟通目的。如果沟通者的地理位置分散、相距较远或地形复杂、时间太早或太晚、时间太短、环境嘈杂或心理上有干扰等，都会引起沟通困难。

3. 有效沟通的实现

沟通是组织有效运行的关键。沟通不畅，组织将变成一潭死水。为什么有的沟通会失败？特别需要注意的是，沟通是富有科学性，又含有艺术性的。在沟通中要会灵活利用方法与技巧，这样的沟通才能得到一个互动的良好成果。

(1) 提高语言表达能力。语言表达能力是现代人才必备的基本素质之一。在现代社会，由于经济的迅猛发展，人们之间的交往日益频繁，语言表达能力的重要性也日益增强，好口才越来越被认为是现代人所应具有的必备能力。在人们的日常交往中，具有口才天赋的人能把平淡的话题讲得非常吸引人，而口笨嘴拙的人就算他讲的话题内容很好，听起来也是索然无味。有些建议，口才好的人一说就通过了，而口才不好的人即使说很多次还是无法通过。因此，语言能力是我们驾驭人生、改造生活、追求事业成功的无价之宝，是通往成功之路的必要途径。

要想提高语言表达能力，必须注意以下几点。

① 正确理解、确切表述沟通内容。沟通者自己要对沟通的内容有正确、清晰的理解，沟通要解决的问题、要达到的目的，沟通者自己要清楚，还要尽可能让被沟通者也清楚。语言文字使用要准确，尽量减少歧义，切忌含糊不清、模棱两可，以免使人产生误解。

② 叙事谈理条理分明。无论是说话还是写作，务必力戒逻辑混乱，文理不通，应该做到言之有理，论之有据，条理清晰。沟通应该尽量使自己的表述更简洁，而且应该尽量使用短句，但长句使人产生累赘之感，也不利于让语言呈现出明晰的条理。简洁清晰的表述将使我们能尽快表明自己的观点和目的，从而冲淡紧张和不安的心理，给别人留下较好的第一印象。

③ 使用通俗易懂的语言。与人沟通时，语言文字要纯朴，切忌滥用词藻。虽然运用文绉绉的美丽词句可以显示其语言功底和文采，但会使人有华而不实之感，甚至会让人产生反感；而且在非专业性交谈中，应该尽量避免使用专业性术语和各种技术名词，以免让听者难以理解。

④ 多使用积极语言。应该多使用对方在感情上容易接受的语言文字来表述自己的观点，避免评论性、挑战性的语言文字。说话的语言要巧妙，要多用积极的语言来劝导和说服别人，或者表达对别人的安慰和同情。批评别人时，最好要做到强调事实，对事不对人，以免让别人难以接受。少说类似这样的句子，比如：你必须……、你不得不……、我叫你马上……、你肯定弄错了……，因为这样的语言显示出太过于强硬和固执，会让别人认为这是妄自尊大、不够谦逊，从而影响沟通效果。

(2) 注重非语言提示。据一项研究表明，在面对面的沟通中，有 65% 的信息是通过非语言形式传递过来的。俗话说：行动胜于言语。语言是人类交流思想的工具，但它不是唯一的工具。手势、动作、目光、表情等都是交流思想的工具或辅助工具。在日常会话中，这几种思想交流的工具往往是同时使用的，如果沟通者懂得使用合适的非语言方式沟通，可以大大增强语言的生动性和感染力，也会容易赢得对方的好感。

① 保持微笑。微笑被认为是所有肢体语言中最重要的一种，“相逢一笑泯恩仇”，可见笑的力量。研究表明，在个人职业生涯中，那些微笑的人都被认为是热情、富于同情心和善解人意的。当然这种微笑必须是真诚的，虚假的微笑总是与矫揉造作和缺乏自信相关联。一些研究还表明，

最动人的微笑来自于那种遇到某人时发自内心的愉悦。脸上的微笑比人格更具魅力。如果你长期坚持下去，会有许多新发现。

② 传递友好的眼神信息。眼睛是心灵的窗口，目光接触，是人际间最能传神的非语言交流。“眉目传情”、“暗送秋波”等成语形象地说明了目光在人们情感交流中的重要作用。行为科学家断言，只有当两个人眼对眼时，也就是说，只有相互注视对方的眼睛时，彼此的沟通才能建立。真诚且自信地凝视对方，这是沟通中一条非常有效的目光法则。与人沟通时，正常的目光交流应该是5~15秒；与群体沟通时，时间就应该是4~5秒。在许多文化中，没有眼神接触的交谈被认为是粗鲁的，表明缺乏兴趣、不予关注或提示了害羞或欺骗。

③ 注意使用适当的体语。与人沟通时，还要做到适时点头。点头表示赞成、肯定、理解、礼貌和问候，这对于信息发送者而言是个善意的反馈，就能吸引发送者和你继续沟通下去；沟通时的坐姿、站相、手势也潜在反映了一个人的个性、气质和态度，应该站得挺拔、坐得端庄、走得洒脱。沟通者还要注意，在正式、严肃的社交场合应该尽量不要双手抱胸或者跷着二郎腿与别人交谈，因为这会给人一种傲慢无礼、不够坦诚的感受，有碍于情感的平等交流。

(3) 善于聆听。聆听是指认真地听对方讲话，并力图听懂所听到的内容，这对于沟通双方都很重要。如果我们不善于聆听，沟通活动就难以进行下去。根据学者尼柯斯的研究结果，经理人员一天中用于沟通的时间约占70%左右，其中撰写占9%，阅读占16%，言谈占30%，聆听占45%。但一般的经理在听别人谈话时的效率往往不高，在一段10分钟的谈话中，效率一般只有25%。可见，聆听也是一种重要的人际交往技能。那么，应该如何培养聆听的习惯，提高聆听的能力呢？

为了提高聆听能力，我们必须先知道有哪些不良的聆听习惯。尼柯斯认为，不良的聆听习惯有十项：对主题缺乏兴趣；受对方谈话姿态吸引，而忽略了所讲的内容；当听到与自己意见不同的地方时，就过分激动；仅重视事实，而不肯注意原则或推论；过分重视条理，对欠条理者的讲话重视不够；过分注意做作掩饰，不重视真情实感；心不在焉，分心于他事；对较难的言辞不求甚解；当对方的言词带有感情时，注意力分散；听别人讲话时思考别的问题，造成思考力的浪费。

在日常的生活中，我们应该注意避免这些不良聆听习惯，更多地积累聆听经验，提高聆听的技能。

① 注意听取信息内容。有人说过，在和别人谈话时，专注与你交谈的人，是对对方最大的奉承。这句话很有道理。在沟通时，听者要全神贯注，认真倾听；要少讲多听，多保持沉默和冷静，在别人没说完时，避免随意打断别人；不要立即与对方发生争论或妄加指责，尽可能地排除外界的干扰；避免有使对方分心的举动和手势；在对方讲话时不要輕易走动，做一些无关紧要的事情；要抓住主要意思，不要被个别枝节所吸引。善于倾听的人总是注意分析哪些内容是主要的，哪些是次要的，以便抓住事实背后的主要意思，避免造成误解。

② 理解信息内容。只有理解信息并能听出对方的感情色彩，才能完全领会说话者的真正含义。在聆听过程中要采用“换位思考”的办法，即从移情的角度入手，把自己置于对方的立场来思考问题，避免先入为主。“换位思考”需要暂停自己的想法与感觉，而从说话者的角度调整自己的观感，这样可保证自己的理解符合说话者的本意。另外，在不清楚或有疑问时，要适当提出一些问题，以显示你在倾听并求得了解。如有必要，还可以向对方索取一些辅助材料，如报告、提纲、小册子或讲义等来帮助理解。

③ 做出积极的回应和反馈。回应对于沟通来说是非常重要的。在听的同时，要用积极的动作语言表现出对对方谈话的浓厚兴趣，如保持与说话者的目光接触、身体微微向前倾等，以示信任和尊重。听者还应该及时查证自己是否已经了解对方，比如可以这样提问：“不知我是否了

解你的话，你的意思是不是……”一旦确定了你对他的了解，就要关怀、了解和接受对方，鼓励他或帮助他寻求解决问题的途径。

(4) 改进沟通态度。“得道者多助，失道者寡助”，孟子在 2000 多年前就给出了这个答案。主动、真诚、信任、认真、开放的态度在沟通中非常重要，良好的沟通态度是人际关系的润滑剂。如果沟通者能用良好的态度与人沟通，既会让别人感到非常舒适，又会让别人忠诚地提供支持和帮助。因为真心实意的态度会有极强的感染力，与人为善、坦诚相待、以理服人、以情动人、豁达大度、兼收并蓄、换位思考，会让别人用同样的态度来回报自己，这是有效沟通的黄金法则。

课后练习



复习与思考：

1. 领导的含义和特征是什么？
2. 试述主要的领导方式理论。
3. 内容型激励理论包括那几个理论？它们有哪些异同？
4. 举例说明挫折能激励人的事件。
5. 如何理解沟通的过程？它涉及哪些方面的内容？
6. 根据不同的分类方法，沟通的类型有哪些？
7. 沟通有哪些障碍？应该怎样促进有效沟通？



实训训练：

一、案例分析

保罗·盖帝是一位美国的大富豪。一次他聘用一位叫乔治·米勒的人，来帮他管理位于洛杉矶郊区的一些油田。

乔治·米勒虽然是一位很优秀的管理人才，对油田的管理也很在行，可是每次保罗·盖帝去察看油田时，总是会发现一些浪费与不合理的地方，影响到产油的成本，使得油田利润相对降低。保罗·盖帝虽然深信乔治·米勒的才干，但对他在这方面的表现，总是觉得很不对劲，于是找乔治·米勒来沟通。

他对乔治·米勒说：“我只不过在油田待了一个小时，就发现了许多浪费之处。如果能把这些浪费之处加以消除的话，油田的产量势必可以提高，利润自然也跟着增高。你是油田的总负责人，应该有义务把这些浪费的地方有效地控制住。”

乔治·米勒回答说：“因为那是你的油田，油田的一切都和你的切身利益有关，所以你看很容易看出许多问题来。”

乔治·米勒这个回答，令保罗·盖帝心头一震。他连续好几天都在想乔治·米勒所说的这句话，最后，保罗·盖帝悟出来了一个道理。

他告诉乔治·米勒说：“从今天开始，我不付给你薪水，而是付给你油田总利润的某个百分比。油田管理得越有效率，油田的总利润当然会越高，那你的收入自然也跟着水涨船高，反之亦然。”

乔治·米勒接受了保罗·盖帝这种挑战。从那一天开始，这个油田的管理完全改观，不但浪

费现象不见了，而且效率提升了许多。

为什么会有这样的转变呢？因为，现在这个油田不仅是保罗·盖帝的油田，也是乔治·米勒的油田：换一个角度，由于乔治·米勒把油田视为自己的产业来管理，所以，过去保罗·盖帝发现的那些管理上的盲点，很快被乔治·米勒一项一项地改善了。

这种改善的结果，不但使油田的生产成本降低了许多，产量和利润也都大增了，当然，乔治·米勒的收入也跟着大增。

分析：

1. 在这个案例中，油田绩效改善的主要原因是什么？
2. 这个案例给我们的启示是什么？

二、实践训练

1. 实训项目

全班同学分成若干组，每个小组准备有关领导方面内容的演讲。选题可以包括领导方式、激励实务、沟通技巧等，每个小组从中任选一题。

2. 实训目的

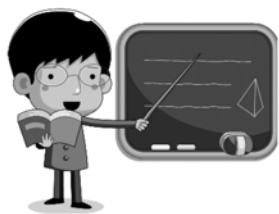
增强学生对领导理论和激励、沟通行为的系统认识；启发学生运用所学理论结合自己心得，提高对本章理论的认识。

3. 实训组织

各小组演讲时间控制在 15~20 分钟以内；准备演讲课件；演讲者思路清晰，观点明确；其他小组至少应提一个问题。

4. 实训考核

任课教师对于各小组演讲内容及表现进行评价。



第 7 章

控制 职 能



内容提要

控制是一项重要的管理职能。没有控制就难以保证一切活动按计划进行。因此，在组织的各个层次的管理中，控制都起着重要的作用，管理者必须重视控制工作。本章首先阐述了控制的含义、特点、必要性、原则和内容，其次对控制的类型和过程进行了探讨，最后讨论了控制的技术与方法。



学习目标

知识目标

1. 了解控制的含义和原则
2. 掌握控制的内容
3. 掌握控制的基本类型
4. 理解控制的基本过程

技能目标

1. 初步具备分析管理控制系统的基本能力
2. 初步具备运用相关控制技术与方法的能力



案例导入

信用卡部的客户服务质量控制

美国某信用卡公司的卡片分部认识到高质量客户服务是多么重要。客户服务不仅影响公司信誉，也和公司利润息息相关。比如，一张信用卡每早到客户手中一天，公司就可获得 33 美分的额外销售收入，这样一年下来，公司将有 140 万美元的净利润。及时将新输入的和更换的信用卡送到客户手中是客户服务质量的一个重要方面，但这远远不够。

决定对客户服务质量进行控制来反映其重要性的想法，最初是由卡片分部的一个地区副总裁凯西·帕克提出来的。她说，“一段时间以来，我们对传统的评价客户服务的方法不大满意。向管理部门提交的报告有偏差，因为这些报告很少包括有问题但没有抱怨的客户，或那些只是勉强满意公司服务的客户。”她相信，真正衡量客户服务的标准必须基于反映持卡人的见解。这就意味着要对公司控制程序进行彻底检查，其中第一项工作就是确定用户对公司的期望。对抱怨信件的分析指出了客户服务的三个重要特点：及时性、准确性和反应灵敏性。持卡者希望准时收到账单、快速处理地址变动、及时解决抱怨。

了解了客户期望，公司质量保证人员开始建立控制客户服务质量的标准。所建立的 180 多个

标准反映了诸如申请处理、信用卡发行、账单查询反应及账户服务费代理等服务项目的可接受的服务质量。这些标准都基于用户所期望的服务的及时性、准确性和反应灵敏性，同时也考虑了其他一些因素。

除了客户见解，服务质量标准还反映了公司竞争性、能力和一些经济因素。比如：一些标准因竞争引入，一些标准受组织现行处理能力影响，还有一些标准反映了经济上的能力。考虑了每一个因素后，适当的标准就成型了，所以开始实施控制服务质量的计划。

计划实施效果很好，比如处理信用卡申请的时间由 35 天降到 15 天，更换信用卡从 15 天降到 2 天，回答用户查询时间从 16 天降到 10 天。这些改进给公司带来的潜在利润是巨大的。例如，办理新卡和更换旧卡节省的时间会给公司带来 1750 万美元的额外收入。另外，如果用户能及时收到信用卡，他们就不会使用竞争者的卡片了。

该质量控制计划潜在的收入和利润对公司还有其他的益处，该计划使整个公司都注重客户期望。各部门都以自己的客户服务记录为骄傲，而且每个雇员都对改进客户服务做出了贡献，使员工士气大增。每个雇员在为客户服务时，都认为自己是公司的一部分，是公司的代表。

信用卡部客户服务质量控制计划的成功，使公司其他部门纷纷效仿。无疑，它对该公司的贡献将是非常大的。

7.1 控制职能概述

组织目标决定了组织的发展航向，由于组织内部因素的改变和外部环境因素变化的影响，使得组织在运营过程中会发生偏离原来航向的情况，由此就需要并使用管理的一项重要职能——控制。在组织的各层次管理中，控制都起着重要的作用。

7.1.1 控制的含义

1. 控制论中的控制含义

控制论兴起于 20 世纪五六十年代，其创始人是美国数学家罗伯特·维纳。他曾撰写并出版了《控制论——关于在动物和机器中控制和通讯的科学》一书。从此，控制论思想和方法被广泛传播并渗透到了几乎所有的自然科学和社会科学领域。

在控制论中，控制的定义是，为了改善某个或某些受控对象的功能或发展，通过获得并使用信息，并以这种信息为基础而选出的、加于该受控对象上的作用。在控制系统中，信息是基础，任何控制都依赖于信息的反馈来实现，控制系统通过信息反馈，发现在实现目标过程中的错误，并且采取纠正措施，使之逐渐趋于稳定和完善。

2. 管理职能中的控制含义

“控制”一词最初来源于希腊语“掌舵术”，意指领航者通过发号施令将偏离航线的船只拉到正常的轨道上来。由此可见，控制与“纠正偏差”有关。每个组织都会设定自己的目标和计划，但是由于组织内部因素的改变和外部环境因素变化的影响，使得组织计划的完成不是一帆风顺的，也就是组织的行为可能会偏离原来的计划，这时就需要控制手段来保证计划的顺利实施。

管理学家亨利·法约尔认为，“控制就是核查一个企业中所发生的每一件事是否符合规定的计划（已发布的指示及所制定的原则），其目的是要指出计划实施过程中所出现的缺点和错误，以便改正和避免再犯。”戈茨认为，“管理控制工作是谋求迫使一切实践活动都按计划进行。”斯蒂芬·P.罗宾斯认为，“有效的管理者应该始终督促他人，以保证应该采取的行动事实上已经在进行，保证他人应该达到的目标事实上已经达到。”作为一项非常重要的管理职能，控制是对组织

绩效进行衡量与纠正,以确保组织目标以及为实现目标所制定的计划得以完成的过程。在具体的管理过程中,控制职能是必不可少的,而且也与其他几项管理职能相辅相成、相互影响,共同构成管理链条中的各个环节。

3. 控制职能的内涵

要进一步理解管理工作中的控制职能,我们需要从以下几个方面来把握。

(1) 控制的目的。控制的目的是保证组织中的各项活动按照既定的计划或标准进行。控制系统越完善,实现组织目标就越容易。

(2) 控制的手段。控制主要是通过衡量、评价、监督和纠偏来实现的。这就要求控制系统具有良好的信息系统,一方面可以发现问题,一方面可以解决问题。

(3) 控制是一个过程。控制是一个循环往复、周而复始的复杂过程。管理者需要按照既定的标准,对组织的各项工作进行衡量、评价,如果发现了与预定标准存在偏差的情况,就需要分析偏差的原因,然后再制订纠偏的计划进行纠正。在现代管理活动中,控制工作既是一次管理循环的终点,是保证计划得以实现和组织按既定的路线发展的管理职能,又是新一轮管理循环的起点。

(4) 控制与计划密不可分。

① 控制与计划互为条件。计划是控制的标准,没有计划,人们就不知道要控制什么,也不知道应该怎样控制;控制又是计划得以顺利实现的有力保证,没有控制,人们就无法知道自己做得如何、存在哪些问题,计划的实现也只能是纸上谈兵。

② 计划与控制的效果相互依赖。计划越明确、全面和完整,控制效果就越好;控制越及时、准确和到位,计划就越能顺利贯彻执行,并能更多地反馈信息以提高计划的质量。

③ 计划与控制是相互渗透的。计划工作本身必须有一定的控制,如对计划的程序和质量等实施控制。控制工作本身也必须有一定的计划,如对控制的程序、内容等都必须制订一定的计划。

7.1.2 控制的目标和特点

1. 控制的目标

管理者进行控制的根本目的在于保证组织活动的开展能与预定的计划协调一致,保证组织目标最终实现。其主要目标有两个。

(1) 限制偏差积累。一般来说,产生偏差是开展工作带来的必然结果。对于组织来说,有些极小的偏差可以忽略不计。但有些小偏差是需要立即引起工作人员注意的,如果不予纠正,即使当时不会对组织产生威胁,但在组织运行一段时间以后,就会给组织带来损害甚至是灾难性的危害。比如矿难事故屡禁不绝的重要原因之一是控制工作做得不到位,当矿井内存在一些小的安全隐患时,工作人员并没有及时发现和予以纠正,使得潜在的错误和问题不断地积累和放大,从而酿成了严重的后果。所以,管理者必须要建立起一套完善有效的控制系统,及时发现偏差并分析原因,采取相应的有效措施使组织活动符合既定的要求。

(2) 适应环境的变化。企业面临的市场环境和内部条件是不断变化的,这会妨碍计划的顺利实施,甚至会影响计划本身的科学性和现实性。面对规模庞大、人员众多、工作复杂的现代组织,组织必须要建立有效的管理控制系统,帮助管理人员及时预测和把握环境的变化,然后对变化带来的机会和威胁做出快速和正确的反应,使组织的各项活动协调一致。

2. 控制的特点

管理工作中的控制过程及基本原理与物理、生物、经济及其他各方面的控制有着许多共同点。但管理工作中的控制也有着自身的特点。

(1) 整体性。整体性包括两层含义:一是从控制主体上看,完成计划和实现目标是组织全体

成员共同的责任,因此参与控制是组织全体成员的职责和共同的任务;二是从控制对象上看,控制涉及组织的各方面,企业的各种资源、各层次、各部门、各个工作阶段甚至各个人的工作都可以是控制的对象。

(2) 动态性。管理工作中的控制不同于电冰箱的温度调控,后者的控制是高度程序化的,具有稳定的特征,而组织所面临的外部环境和内部环境都在不断地发生变化,控制就是要关注在执行过程中的种种变化,并对其做出评估,一旦发现问题便能够及时采取行动。因此,控制的标准和方法不能固定不变,应保持动态特征以提高适应性及有效性。

(3) 人本性。控制的各项工作都是对组织成员进行控制,并由组织成员执行各项控制措施的,这就体现出了控制的人本性。管理控制不能忽视人性方面的因素,要以人为本,不仅仅是监督,更重要的是指导和帮助。在保证组织目标完成的前提下,尽量帮助员工完善自我,端正工作态度,并且提高工作能力。

(4) 工具性。管理控制是提高员工能力的重要手段,因而体现出控制的工具性。控制不仅仅是监督,更重要的是对组织成员的工作过程进行指导和帮助。

7.1.3 控制的必要性

亨利·西斯克指出:“如果计划从来不需要修改,而且是在一个全能的领导人的指导之下,由一个完全均衡的组织完美无缺地来执行的,那就没有控制的必要了。”然而,这只是一种理想的状态,在现实中是不可能实现的。因为无论计划制订得如何周密,由于存在着人、财、物、时间、信息等诸多因素及其多变的组合关系,再加上外部环境的复杂与变化,人们在执行计划的过程中总是会或多或少地出现与计划不一致的现象,如果不进行控制显然是无法想象的。控制的必要性体现在以下几个方面。

1. 外部环境的变化

众所周知,组织不可能存在于真空中,包括外部政治因素、经济因素、技术因素、供求条件、竞争者动态、消费者偏好等在内的外部环境的变化每时每刻都对组织产生着影响。组织不可能总是以相同方式组织生产经营,需要适时对原先制订的计划内容做出相应的调整与修改,同时需要采取适合的控制手段来降低环境的各种变化对组织活动的影响。

2. 组织的复杂性

当今组织的各种活动日趋复杂,规模也有日益扩大的趋势,产品多种多样,还有些组织拥有跨地区、跨国家的市场,另外还有分散化经营等。要使组织内的众多部门和人员在分工的基础上能够协调一致工作,就应有周密的计划和严密的控制系统。

3. 管理权力的分散

当组织经营达到一定规模时,中高层管理者就不可能直接地、面对面地组织和指挥全体员工的劳动,时间与精力的限制也要求他们必须委托一些助手代理部分管理事务。由于同样的原因,这些助手也会再委托其他人帮助自己工作。为了使助手们有效地完成受托的部分管理事务,高一级的主管必然要授予他们相应的权限。这时控制就显得非常必要了,如果没有控制和控制系统,各项工作就可能流于形式,难以达到实效,甚至会出现“失控”的局面。因此,每个层次的主管都必须定期或非定期地检查直接下属的工作,以保证授予他们的权力得到正确的利用。

4. 工作能力的差异和管理失误

不同组织成员对计划要求的认识能力和工作能力的差异是客观存在的,因此他们工作的实际结果可能在质和量上与计划要求不符。而且组织所处环境的不确定性 & 组织活动的复杂性,使得管理者难免存在管理失误的情况。控制工作可以对管理过程进行检查和监督,及时发现问题并纠

正错误，以避免或减少工作中的损失，为组织的各项管理工作提供必要的保障。

7.1.4 控制的原则

大多数计划要靠人去执行，而人的才能、动机和工作责任心是不同的。而且，计划往往因过时而需要修正。这就使控制成为十分重要的管理工作。任何一个负责任的主管人员都希望有一个适宜的、有效的控制系统，以确保各项活动都符合计划要求。但很多人却不能全面了解设计控制系统的原理。一位学者说过，拙劣的经理无所事事，平凡的经理什么事都干，精明的经理把任务交给下级，同时建立足够的考核点，这样便能了解工作完成得怎样。

控制和其他管理职能一样，要发挥出有效的作用，必须在执行过程中遵循一些基本的原则，具体包括以下几种。

1. 反映计划的原则

控制是实现计划的保证，控制的任务是保证计划能够如预期的那样执行，所以一个控制系统不能在脱离计划的情况下去设计。毋庸置疑，计划越是明确、全面、完整，所设计的控制系统越是能反映这样的计划，控制工作也就越有效。每一项计划、每一种工作都有其特点，为实现每一项计划和完成每种工作所设计的控制系统和所进行的控制工作，尽管基本过程是相同的，但在确定什么标准、控制哪些关键点和重要参数、收集什么信息、如何收集信息、采用何种方法评定成效、由谁来控制和采取措施等方面，都必须按不同计划的特殊要求和具体情况来设计控制系统和控制工作。

2. 组织适宜性原则

组织适宜性有两层含义。一是控制必须反映组织的结构的类型。一个组织结构的设计越明确、完整和完善，所设计的控制系统越符合组织机构中的职责和职务的要求，就越有助于纠正脱离计划的偏差；二是控制系统必须符合每个管理者的特点。也就是说，在设计控制系统时，不仅要考虑具体的职务要求，还应该考虑到担当该职务的管理者的个性。在设计控制信息的格式时，所采用的形式必须分别设计，这一点特别重要。

3. 重点控制原则

作为管理人员，其精力和时间都是相当有限的，加上信息的不完全性，要想对组织的方方面面进行控制是很困难的，也是不现实的。管理人员应该也只能将注意力集中于计划执行中的一些主要影响因素上。事实上，控制住了关键点，也就控制住了全局。另外，要想提高控制工作的效率、节约控制的费用，也必须要懂得重点控制的原则。在管理技术已经得到极大发展的今天，已经开发出了一些有效的方法来帮助管理者在某些控制工作中抓住关键点，比如关键路径法（CPM）和计划评审技术（PERT）。

4. 经济控制原则

在建立一套比较完善的控制系统时，不可避免地要花费一定量的成本费用。管理者必须要拿这笔费用与控制系统产生的收益相比较，管理者应该使用一种合理的控制方法，用最少量的控制手段产生最大化的效用。当然，在现实中控制是否能推动经济效益增长只是一个相对的概念。同样一套系统，对于大企业而言可能经济性相当明显，可对于小型企业而言经济性就差了很多。小企业可能使用一个简单的控制系统就可以了，而对于大企业而言可能不奏效。也就是说，控制系统的大小和花费金钱的多少也要和组织的规模实力相适应。

5. 动态控制原则

控制的标准、方法、程度应该随着客观环境的变化而变化，这样就能够保证控制工作即使在面临计划发生变动、出现了未能预见到的情况或计划失败的情况下，也能发挥作用。不能过于死

板地把控制工作同计划拧在一起,以免在整个计划失策或发生突然变动时控制也跟着失控。或者说,控制必须有弹性,企业的预算工作、滚动计划、应变计划等都体现了控制的弹性原则。

6. 匹配性原则

组织文化是一种氛围,对组织成员思想和行为有潜移默化的影响力。因此,任何控制技术都必须符合组织文化,这样才能实现最有效的控制。例如,在员工自由度较大、对管理的参与程度较深的组织中,严格监视型的控制系统将不受欢迎,也很难成功。相反,对于员工自控力较弱,对参与管理的要求不强或不习惯于参与管理的组织,主管人员则需要制订明确的业绩标准和衡量业绩的方法,对其实行较为严格的控制手段。

7. 适时控制原则

控制工作应该时时进行,这样才能够及时发现偏差,纠正偏差。最理想的控制应该是在偏差未出现之前,能够预计偏差的产生,做到防患于未然。同时控制需要随之采取行动,否则就会浪费管理者和参谋人员的时间。如果在已有的或预计的业绩中发现偏差,那就要采取行动,以重新制订补充计划的方式,使之回到正确的轨道上来。

8. 直接控制原则

一个人在工作过程中常常会犯错误,或者往往不能觉察到即将出现的问题。这样,在控制他们的工作时,就只能在出现了偏差后,通过分析偏差产生的原因,然后才去追究其个人责任,并使他们在今后的工作中加以改正。这种控制方式,我们称之为间接控制。针对这个缺陷,直接控制原则就是采取措施尽可能地保证主管人员的素质。因为主管人员及其下属的素质和工作质量越高,对他所担任的职务就越能胜任,也就越能事先觉察出偏离计划的误差,并及时采取措施来预防它们的发生。这意味着任何一种控制的最直接方式,就是采取措施来尽可能保证主管人员的控制质量。

当然,控制的原则还有控制权责匹配原则、例外原则、人人参与原则、综合控制原则等,在此不一一赘述了。

7.1.5 控制的内容

控制的内容即控制的对象,美国著名管理学家斯蒂芬·罗宾斯将控制的内容归纳为五个方面。

1. 对人员实施控制

组织目标最终要靠人去完成,人的行为影响组织活动及目标的实现。为了充分调动员工的主观能动性,克服人自身的某些局限性,使员工按照科学、准确的计划去做事,就必须对人员进行控制。对人员控制的内容包括:思想道德教育、纪律性、工作态度;业务知识和技能;管理人员履行职责的能力和效果;人身安全等。对人员控制最常用的方法有评估、培训、巡视、批评、鼓励等。但是对人员控制时经常会发生批评或纠正的事情,大多数人都不喜欢被控制,尤其当被控制过多时,他们会产生抵触甚至是反抗情绪。所以管理者应该多考虑积极的途径,以使控制的消极影响降到最低程度,最有效的方法是让员工进行自我控制。

2. 对财务实施控制

为保证组织获取利润并不断发展壮大,必须对组织进行财务控制。财务控制是指对组织的资金投入及收益过程和结果进行衡量与校正,目的是确保组织制订的财务计划得以实现。财务控制以价值形式为控制手段,以不同岗位、部门和层次的不同经济业务为综合控制对象,以控制日常现金流量为主要内容。财务控制总体目标是组织理财活动的关键环节,也是确保实现理财目标的根本保证,所以财务控制服务于组织的理财目标。财务控制的主要方式有:组织规划控制、授权批准控制、预算控制、实物资产控制、内部成本控制、风险控制和审计控制。其中,预算是最常用的财务控制方法,它能为管理者提供一个衡量支出的定量标准,并据此表明标准与实际开支之

间的偏差。

3. 对信息实施控制

在如今的信息时代，信息资源已是关乎组织生存与发展的重要资源。有些组织对信息的收集比较重视，但是却并没有加强对信息的控制和利用，没有对经济管理发挥应有的作用，这是非常可惜的。当然，组织的信息必须真实、及时、可靠、适用，对管理过程中的调查预测、计划目标、战略决策、组织结构、人员配备、监督控制等都要有用。加强对信息的控制就是要建立一个科学合理的管理信息系统（Management Information System, MIS），使它能及时地为管理者提供充分、可靠的信息，同时为管理者实施控制职能服务。对信息进行控制会给组织带来很多优势。例如恰当地向员工发布各类信息，可以统一认识、鼓舞大家的工作热情、促使员工将自己与组织的命运联系起来。另外，对信息的控制管理还是组织进行科学预测的基础。

4. 对作业流程实施控制

所谓作业流程，就是指组织输入生产要素到输出最终产品和服务的转换过程，如图 7.1 所示。作业过程中的作业质量在很大程度上决定了组织所提供的产品和服务的质量。因此，组织应该树立严格标准的作业控制理念并加以贯彻执行，保证生产实际与生产计划相一致。对作业流程进行控制的内容有：库存控制、生产控制、维护控制、质量控制等。如今很多生产型企业都建立起的作业控制方法是建立准时生产方式（Just In Time, JIT），又称精益生产方式，它的基本思想可概括为“在需要的时候，按照需要的量生产所需的产品”，通过流程化、均衡化和资源配置合理化的生产手段，达到一种无库存或库存最少的最佳效果，最大化地减少浪费，优化生产物流。

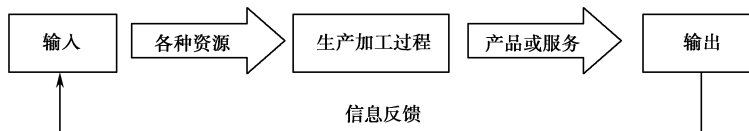


图 7.1 作业流程图

5. 对组织绩效实施控制

绩效控制是在绩效管理的基础上提出来的，由绩效管理的四步流程形成对公司绩效目标的全程监控。这四步流程是：制订绩效计划、绩效实施、绩效评估和绩效反馈，它们形成了良性的绩效控制循环，组织通过对这个良性循环实施有效管理来达成对绩效目标的有效控制。在绩效控制的过程中，经理通过与员工沟通，帮助员工订立绩效发展目标，对员工的绩效能力进行辅导，帮助员工不断实现绩效目标。在此基础上，作为一段时间绩效的总结，主管通过科学的手段和工具对员工的绩效进行考核，确立员工的绩效等级，找出绩效的不足，进而制订相应的改进计划，帮助员工改进绩效提升中的不足，使员工朝更高的绩效目标迈进。绩效控制，其实就是绩效管理的全面、深化，把绩效考核落到实处，不是走一遍程序，而是要真正达到考核目标，并对员工的业绩进行甄别，以形成良性循环。

7.2 控制的类型与过程

根据控制工作的需要，我们可以按照不同的划分标准将控制分为许多不同类型。以下介绍几种典型的管理控制分类。

7.2.1 控制的类型

1. 按控制的发生阶段分类

按照控制发生在一个完整的管理过程中的不同阶段,我们可以将控制分为前馈控制、现场控制与反馈控制,三者之间的关系如图7.2所示。

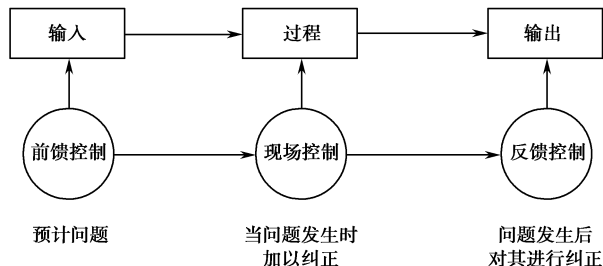


图 7.2 前馈、现场、反馈控制三者关系图

(1) 前馈控制。前馈控制是一种预先控制,是在工作开始前对工作中可能产生的偏差进行预测和估计并采取防范措施,将可能的偏差消除于产生之前。前馈控制是管理者最希望采取的控制类型,它发生在行动之前,因此能避免一些可能出现的偏差。事前控制的重点是预先对组织的人、财、物、信息等合理地配置,使它们符合预期的标准,从而保证计划的实现。

前馈控制在管理实践中得到了广泛的应用。例如,原料在进厂或投入生产之前要对其进行把关检验,挑选、配置合适的工作人员以确保其能力素质,组织制订一系列规章制度让员工遵守,还有企业编制全面预算等。如生产空调的企业在夏季需求高峰来临之前,就要添置机器、安排人员、加大生产量,以防止产品的供不应求等。

前馈控制的优点是在工作开始之前针对某项计划行动所依赖的条件进行控制,不是针对具体人员,因而不易造成对立面的冲突,易于被职工接受并付诸实施。前馈控制的困难在于需要大量、及时和准确的信息,并要求管理人员在充分了解前馈控制的各因素与计划工作的影响关系的基础上进行预先控制。

前馈控制可以大大改善控制系统的性能,但是要实施前馈控制,一般应满足以下几个必要条件。

- ① 必须对计划 and 控制系统做透彻的、仔细的分析,确定关键的输入变量;
- ② 建立前馈控制系统的结构模式;
- ③ 要注意保持该模式的动态特性;
- ④ 必须定期地收集输入变量的数据,并把它们输入控制系统;
- ⑤ 必须定期地估计实际输入的数据与计划输入的数据之间的偏差,并评价其对预期的最终成果的影响;
- ⑥ 必须有措施保证前馈计划得以实施。

(2) 现场控制。现场控制也称为同步控制或同期控制,是指在计划实施过程中,在现场及时发现存在的偏差或潜在的偏差,并即时提供改进措施以纠正偏差的控制方式。其目的就是要保证本次活动尽可能少的发生偏差,改进本次活动的质量。这是一种主要被基层主管人员所采用的控制方法。一个主管人员的管理水平和领导能力常常会通过深入现场,亲自监督检查、指导和控制下属人员的活动这些工作表现出来。它包括的内容有:

- ① 向下级指示恰当的工作方法和工作过程;

- ② 监督下级的工作,以保证计划目标的实现;
- ③ 发现不符合标准的偏差时,立即采取纠正措施。

现场控制在实际生活中运用的也非常多,比如生产制造活动的生产进度控制,每日情况的统计报表、每日对住院病人进行的临床检查、工段长指出工人操作的失误并帮助其改正、带兵军官在现场新兵训练基地示范等。现在,借助信息技术的东风,管理人员不亲临现场也可以进行现场控制,如连锁店的网上库存管理等。

现场控制的优点在于能及时发现偏差、纠正偏差,是一种较经济有效的控制方法;有指导职能,可提高工作人员的工作能力及自我控制能力。缺点在于受管理者时间、精力、业务水平的制约;应用范围较窄,极容易在控制者和被控制者之间形成心理上的对立;要求控制人员具有敏锐的判断力、快速反应能力及灵活多变的控制手段。

现场控制对管理者是有一定要求的。首先,控制的有效性取决于主管人员的个人素质、个人作风、指导的表达方式以及下属对这些指导的理解和接受制度程度,其中,主管人员的“言传身教”具有很大的作用。其次,在进行现场控制时,要注意避免单凭主观意志进行工作。主管人员必须加强自身的学习,亲临第一线进行仔细的观察和监督;最后,现场控制的内容应该与被控制对象的工作特点相适应。例如,对简单的重复体力劳动可以实行严格的监督,而对创造性劳动,应为其创造宽松的工作环境。

(3) 反馈控制。反馈控制又称事后控制或成果控制,是指在工作完成后所进行的控制。它是将计划的执行结果与控制标准进行比较,针对两者的差异进行控制的过程。反馈控制通过分析行动的结果,来阻止偏差继续扩大或重复发生,它主要将注意力集中于组织活动的历史结果方面,并将它作为未来行为的基础,力求“吃一堑,长一智”。

反馈控制可用来控制组织的最终成果,例如产量、销售收入、利润、利润率等,也可用来控制组织的中间结果,例如新产品样机、生产计划、生产过程、工序质量、在制品库存量等。财务报表就是一种反馈控制,如果财务报表中显示某一部门发生亏损,那么高层就会与该部门管理者商谈如何改善现状。在产品质量控制中,对制成品进行质量检验也是典型的反馈控制,区分合格品与不合格品,防止不合格品流入市场,以维护企业声誉。

反馈控制的优点是:它是于工作结束之后进行的控制,将注意力集中在结果上,有利于总结经验教训和指导未来工作,而且还可以让员工了解主管人员对自己的评价,增强员工工作的主动性。但是它的最大弊端是:实施措施前偏差已产生,本期控制过程不能弥补;从发现偏差到纠正实际上存在一定的时滞,因此无法对最新情况做出应对策略。

反馈控制并非最好的控制,但它目前仍被广泛地使用着。目前,在组织中应用最广泛的反馈控制方法有如下四种:财务报告分析、标准成本分析、质量控制分析、工作人员成绩评定。其中,最重要、最困难的是工作人员成绩评定。

总的来说,三种控制方式各有优缺点,实践当中不可能完全依赖某种单一的控制手段,而应该依据特定情况将各方式有机搭配起来运用,才能使控制工作取得较为满意的效果。

2. 按主管人员与控制对象关系分类

按照主管人员与控制对象的关系,可以将控制分为间接控制、直接控制两种。

(1) 间接控制。间接控制是指针对工作中出现的偏差,分析其产生的原因,追究管理者的责任,并加以纠正的控制过程。间接控制是基于这样一些事实为依据的:人们常常会犯错误或常常不能察觉到那些将要出现的问题,因而未能及时采取适当的纠正或预防措施。

在管理实践中产生偏差的原因是多方面的。如果偏差是由某些不确定因素或不可控因素造成的,如未来的国际经济形式变化、技术进步等,那么间接控制就不能发挥作用了;如果偏差是由

于执行者缺乏知识技能或经验,那么,运用间接控制的方法可以帮助他们总结经验教训,学习知识和技能,改进未来工作。

间接控制的不足主要表现在几个方面:一是在造成损失之后才采取措施,因此花费较高;二是在工作成效难以计量、个人对工作成效的责任感难以评价的情况下,间接控制无法实现;另外,这种控制方式是建立在一些假设基础上的,这些假设在实际工作当中有时是不成立的。

间接控制的假设基础可归纳为:工作成效是可以计量的;每个组织成员对自己担负的工作都有强烈的个人责任感;能预测可能出现的偏差,并能及时发现错误;主管人员能自觉、迅速地采取有效的纠正措施等。

因此,间接控制并非普遍有效的控制方法,它存在着许多局限性,需要和其他控制方法一起运用。

(2) 直接控制。直接控制是指通过培训等形式,提高主管人员素质和责任感,使他们改善管理工作,在控制过程中实施自我控制,以防止出现因管理不善而造成的不良后果的一种控制方式。直接控制所依据的是这样的事实:高素质的主管人员出现偏差的可能性最小。因此,直接控制要求组织要着眼于培养更优秀的人才,使他们具有丰富的经验和敏锐的洞察力,能灵活运用管理原理和方法,从而防止出现不良后果。

直接控制的优势主要表现在三个方面:

一是重视管理者的素质。经常对他们进行评价,并进行专门培训,能避免他们在工作中出现各类问题,最大限度地减少行动偏差。二是鼓励采用自我控制的办法。在计划执行过程中主管人员会自觉承担责任并改正错误。三是可以获得良好的心理效果,管理人员的素质提高后,得到下属的信任和支持程度也会增加,从而有利于整个计划目标的顺利实现。

3. 按控制程度分类

按照控制的集中程度不同,可以将控制分为集中控制、分散控制和分层控制。

(1) 集中控制。集中控制是指在组织中建立一个中央控制中心,与组织活动有关的所有信息都流入控制中心,由控制中心统一进行加工处理,并且发出指令,控制所有的管理活动。一般来说,集中控制将企业中各个部门的决策权集中到高层管理者,经营活动由高层管理者的行政指令来推动,纵向信息流强而横向信息流弱。集中控制的具体过程如图 7.3 所示。

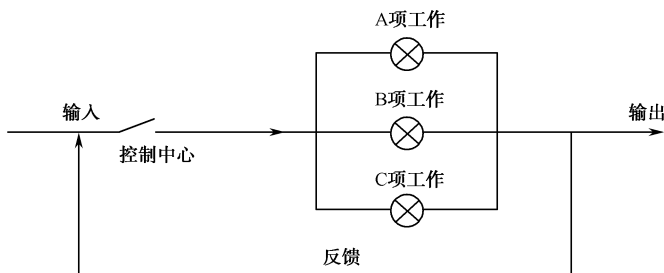


图 7.3 集中控制具体过程

集中控制的优点是:结构简单,控制标准统一;信息完整、集中;组织规模较小时,控制中心能高效、准确地存储、加工和处理信息,有利于实现整体的最优控制。集中控制的缺点是:当系统十分庞大、信息量大且复杂时,信息反馈和传输效率低、失误率高;控制活动具有高度的“刚性”,缺乏对环境变化的灵活性、适应性;整个组织中某一局部环节出现故障将影响整个组织的正常运转,且一旦控制中心出现失误,将会对全局造成影响。

集中控制是一种较低级的控制手段,只适合于结构简单的系统,如小型企业、家庭作坊等。

(2) 分散控制。分散控制是与集中控制相对的一种控制形式,即系统中的控制部分表现为若干个分散的、有一定相对独立性的子控制机构,这些机构在各自职责范围内各司其职,各负其责,互不干涉,各自完成自己的目标。

分散控制的特点是:不同的信息流入不同的控制中心,不同的控制指令由不同的控制中心发出。

分散控制的优点是:针对性强,对环境变化具有较高的适应性,控制效率高,应变能力强;有利于分散风险,个别控制的失误或故障不会严重影响和危及整个组织。分散控制的缺点是:信息不完整,难以取得各分散系统的相互协调,如果各部门控制标准不一致、控制方法不统一,就会危及整个组织的最优控制。分散控制适应于系统较松散的部门,如城市各交叉路口的交通管理、企业集团的一些外围企业等。

(3) 分层控制。分层控制又称为等级控制,即把集中控制与分散控制结合起来的控制方式。系统的控制中心分解成多层次、分等级的控制体系,同系统的管理层次相对应。

分层控制综合了集中控制和分散控制的优点,其控制指令由上向下传送,越往下越详细;反馈信息由下向上传,越往上越精练;各层次的监控机构有隶属关系,分级控制的职责分明,分工明确。

分层控制的优点是:适应性强;信息传递有详略,各级部门能快速了解情况,迅速做出反应;整体目标易协调。分层控制的缺点是:组织设计要求较高。

分层控制适用于各类组织的控制活动。一般来说,系统越庞大,管理越复杂,越需要分层控制。

除了按上述标准分类外,还可按控制的内容将其划分为:对人员的控制、对财务的控制、对作业的控制、对信息的控制、对效率的控制等。按不同标准进行分类,控制的许多特征并不互相排斥,因此有些控制类型往往可以同时归入几种类型,各种控制类型相互交叠。在实际管理控制中,各种控制手段的运用应是有机结合的。

7.2.2 控制的过程

不论是哪一种控制对象,对其所采用的控制程序都是相同的。控制的过程一般包括三个基本环节:确立标准、衡量工作成效、纠正偏差,其全部过程如图 7.4 所示。

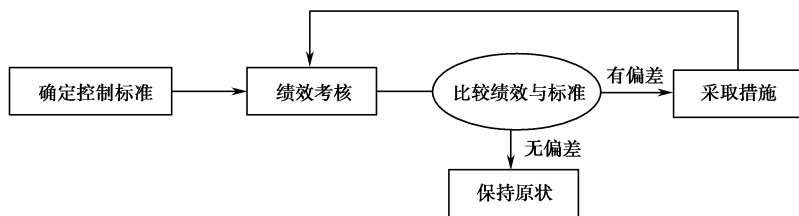


图 7.4 控制的过程

1. 确定控制标准

控制必须以一定的标准为依据。控制标准是人们检查和衡量实际工作及其结果(包括阶段结果和最终结果)的规范,是由一系列计划目标构成的。拟定标准是控制工作的起点,对照控制标准就可以判断绩效和成果。

(1) 控制标准的分类。控制的目的是确保计划目标的实现,计划是控制的依据。从逻辑上讲,控制的第一步应当是制订计划,再以计划作为控制的标准。但由于组织中的计划相对来说都是比

较概要的,而且每一项计划的详细程度和复杂程度都不一样,主管人员不可能直接以计划作为控制的标准,来对整个执行的全过程进行全面、具体的控制。因此,为了有效地进行控制,需要拟订具体的、可供考核的控制标准。

标准是指一种作为模式或规范而建立起来的测量单位或具体的尺度。标准应该从有利于组织目标实现的总要求出发来加以制订,应当是从整个计划方案中选出的、对工作成果的衡量具有重要意义的关键点。在此前提下,对每一项工作订立的控制标准都必须有明确的时间界限和具体的内容要求。有了这样的标准,主管人员不必过问计划执行过程中的每一个具体细节,就能够了解工作的实际进展情况。

现实当中,不同性质的组织通常要结合单位所在地区的特点、行业属性、作业特征等多方面的因素来设置标准。标准的类型有很多,可以是定性的,也可以是定量的。定量标准是指能够通过一定形式的计量方式得出准确的单位计算结果的标准。定量标准便于度量和比较,是控制标准的主要表现形式;定性标准是指难以用计量单位直接计量的标准。当然,最理想的控制标准是可考核的标准即定量标准。

在实际工作中,定量标准主要分为以下三大类。

① 实物标准。这是一类非货币标准,是以实物量为计量单位的标准,普遍适用于使用原材料、雇佣劳动力、提供劳务或产品等的操作层。这些标准反映了定量的工作成果,常用的有:单位产量工时、单位台时产量、货运量的吨公里、日门诊人数等。实物标准也可以反映产品的质量,如轴承面的硬度、公差的精密度、飞机上升的速率、纺织品的耐久性和颜色牢度等。实物标准是计划工作的常用指标,也是控制的基本标准。

② 财务标准。财务标准也称为价值标准,是指以货币为计量单位的标准,主要反映组织在各项活动中资金效益方面的成果,有成本标准(工时成本、单位销售成本等)、资本标准(流动比率、资产负债率等)、收益标准(公共汽车每乘客/公里的收入、既定市场范围内的人均销售额等)。

③ 时间标准。时间标准是指以时间为计量单位的标准,反映组织在各项活动中时间利用方面的成果,如生产线的节拍、生产周期、交货时间等。

定性标准相对来说具有一定的弹性,主要用于有关服务质量、组织形象、工作作风、道德标准、工作表现等软指标。虽然它们一般能够做出定性描述,但难以量化。尽管如此,为了使定性标准便于掌握和控制,有时也应尽可能地采用可度量的方法。组织常常运用建立评估标准的方法让定性标准更有可操作性。

例如,美国著名的麦当劳公司在经营上奉行“质量、服务、清洁、价值”的宗旨,为了体现其宗旨,公司制订了350多页的经营手册,里面的工作标准是:95%以上的顾客进餐馆后三分钟内,服务员必须迎上前去接待顾客;事先准备好的汉堡包必须在五分钟内热好以供应顾客;服务员必须在就餐人员离开后五分钟内把餐桌打扫干净;奶浆接货温度要在4摄氏度以下,高一度就退货;一片小小的牛肉饼要经过四十多项质量控制检查;生产过程采用电脑操作和标准操作,制作好的成品和时间牌一起放到成品保温槽中;炸薯条超过7分钟,汉堡包超过19分钟就要毫不吝惜地扔掉。如此一来,对服务质量的控制也就有了明确的标准。

为保证有效控制,控制标准应满足如下几个方面的要求。

① 简明性。对标准的量值、单位、可允许的偏差范围要有明确说明,对标准的表述要易懂,便于理解和把握。

② 一致性。各职能管理部门制订的标准应该协调一致,形成一个有机整体,不能互相矛盾,否则会使计划执行者陷入两难困境或管理真空地带中。

③ 可操作性。标准要便于对实际工作绩效进行衡量、比较和评价。一般用定量标准,便于使施控者和受控者心中都有明确的行动界线和标准,由此可自觉地、主动地纠偏。模棱两可、解释起来主观随意性大的控制标准是不利于控制的。

(2) 制订标准的方法。标准应当具有权威性。常用的拟定标准的方法有以下四种。

① 统计分析法。统计性标准,也叫历史性标准,它是根据企业的历史数据记录或是对比同类企业的水平,运用统计学方法确定的。这些数据可能来自本企业的历史统计,也可能来自其他企业的经验。据此建立的标准,可能是历史数据的平均数,也可能是高于或低于中位数的某个数,比如上四分位值或下四分位值。

该方法简便、易行,常用于拟定与企业经济效益有关的标准,能较好地反映过去的平均或一般的水平与状态,为预期的行为提供了有益的依据。但是当系统波动较大时,这种方法容易忽视新的情况,特别是未来可能出现的变化,因此其准确性就不是很高了。为了克服这种局限性,在根据历史性统计数据制订未来工作标准时,充分考虑行业的平均水平,并研究竞争企业的经验是非常必要的。

② 工程技术测定法。工程技术测定法的工程标准是通过对工作情况进行客观的分析,并以准确的技术参数和实测的数据为基础来制订的。它既不利用现成的历史数据,也不依靠管理者的经验判断,而是对实际发生的活动进行测量,从而制订出符合实际的可靠标准。比如,机器的产出标准是其设计者计算的在正常情况下被使用的最大产出量;工人操作标准是劳动研究人员在对构成作业的各项动作和要素的客观描述与分析的基础上,经过消除、改进和合并而确定的标准作业方法。该方法比较科学,测定的标准比较可靠,但需要投入较大的工作量。

③ 经验估计法。此方法是由有经验的管理人员凭经验确定的,一般是作为统计方法和工程方法的补充。经验估计法,就是根据经验和判断来估计结果,根据评估建立标准。人们有时缺乏对历史数据的积累,而主管人员的经验,可能在一定程度上弥补这一不足。该方法虽然简单易行,工作量小,有一定的群体基础,但由于技术依据不足,凭经验估计,受主观因素影响大,由此可能会影响定额的准确性和合理性。

④ 直接采用法。对于国家、政府所制定的法律法规、强制性规范,组织必须严格依照执行,不得更改和违反。通常国家或国际机构也制订相关的产品质量标准,如 ISO 9000 系列产品质量标准,企业可以根据自己的技术水平和市场竞争要求选择是否采用。

(3) 标准的确立。控制标准的制订是一个过程,虽然标准是由组织目标和计划转变而来的,但是仍然有一个制订的过程。通常可以从以下两方面入手。

① 明确控制对象。需要控制的对象是经营活动的成果,要保证组织取得预期活动的结果,必须要在成果最终形成以前进行控制,以纠正与预期成果的要求不相符的活动。控制工作的初始动机就是要促进组织有效地取得预期的活动成果。因此,需要分析影响组织经营成果的各种因素,并把它们列为需要控制的对象。一般来说,影响组织在一定时期经营成果的主要因素有:组织环境和发展趋势计划、资源投入和组织活动等。

② 选择衡量的关键点。理论上说,组织经营过程中所有的经营因素都应该成为控制的对象,但实际上是不可能的,也是没有必要的,因为这会以耗费大量的人力、物力、金钱、时间等资源为代价,这是得不偿失的。在组织的运行过程中,应该结合组织的具体情况选择一些关键环节作为控制的重点,而对其他因素可进行一般性的控制。只有关键点选准了,控制才能更富有成效。

关键点可能是计划实施过程中容易出现偏差的点,或者是制约因素的点,或者是起转折作用的点,或变化度大的点等。对于关键点的选择,大体可以参考如下要点:能及时反映并发现问题;能全面反映工作绩效;应考虑经济实用;应注意协调平衡。

比如,通用电器公司在分析影响和反映企业绩效的众多因素的基础上,选择了对企业经营成败起决定作用的八个方面,并为它们建立了相应的控制标准。这八个方面包括获利能力、市场地位、生产率、产品领导地位、人员发展、员工态度、公共责任、短期目标与长期目标的平衡。

2. 衡量工作成效

衡量绩效其实也是控制当中信息的反馈过程。衡量工作成效是指控制过程中将实际工作情况与预先确定的控制标准进行比较,找出实际业绩与控制标准之间的差异,以便于找出组织目标与计划在实施中的问题,对实际工作做出正确的评估。绩效衡量是控制的中间环节,也是工作量最大的一个环节。在这个阶段,管理者可发现计划执行中所存在的缺陷,弄清楚有什么样的偏差、偏差程度的大小、由什么原因引起的以及应该采取什么样的纠正措施。另外,通过衡量绩效还可以反映出计划的执行过程,使管理者了解哪些员工的绩效成果显著,以便对其进行奖励。可见,该环节的工作非常重要,影响着整个控制效果。

(1) 选择适宜的衡量方式。在进行绩效衡量时,管理者应该对衡量方法、衡量项目、间隔多长时间进行衡量以及由谁来负责衡量等做出明确安排。

① 衡量项目。衡量项目就是要衡量的具体内容,即实际工作中与已制订的标准所对应的要素,比如实物标准、收益标准、费用标准、质量标准等。管理者在实际工作中容易出现一种趋向,即侧重于衡量那些容易衡量的项目,而忽视那些不易衡量、较不明显但实际相当重要的项目。这是管理者应该重视的现象,其实,衡量项目应该紧紧围绕构成良好绩效的重要特征项来进行,而并非只偏向那些易衡量的项目,虽然这会花费管理者更多的精力和时间,但却是不可被跳过和忽略的项目。

有一些衡量项目是在任何管理环境中都通用的。比如,营业额或出勤率可以考核员工的基本情况;费用预算可以将管理人员的办公支出控制在一定的范围内。但是我们必须承认,在不同性质的组织中衡量的内容应有所区别。比如,在制造业工厂中,经理可用每日产量、单位产品所消耗的工时及资源、顾客退货率等进行衡量;销售经理经常用市场占有率、每笔合同的销售额、属下的每位销售员拜访的顾客数来进行衡量。

一般来说,衡量的项目应该量化为好,这样更直观,更简便,也更省时省力。但在实际的管理中,有些工作和活动的结果是难以用数量标准衡量的。比如对于顾客订制的单件产品,评价其执行情况就比较困难。在这种情况下,尽量要拟订一些可考核的标准,用定量的或定性的“有形”标准去取代那些无形的、笼统的、往往搀杂着许多主观因素的标准。

② 衡量方法。我们通常需要用到四种信息来源,它们分别是:个人观察、统计报告、口头汇报和书面报告。这些信息来源分别有其长处和缺点,因此管理者需要把它们结合起来运用,这样可以大大提高信息的准确度。

个人观察。个人观察为管理者了解实际工作情况提供了直接和深入的第一手资料。这种观察可以包括非常广泛的内容,也可以避免在信息采集与传递过程中可能会出现遗漏、忽略和失真现象,尤其是基层管理者往往需要通过这种方法获得大量的信息。个人观察法也存在着缺陷和不足,比如,该方法耗时耗力,不一定符合经济控制原则;另外,有些深层次的本质内容难以通过直观的观察发觉出来;很多被控制者为了给管理者留下良好的第一印象,往往会做表面文章,一旦在不被观察时,就会回归原来的不良工作状态。

统计报告。统计报告就是将在实际工作中采集到的数据以一定的统计方法进行加工处理后得到的报告。随着管理信息系统在各企业的建立,统计报告对绩效的衡量有着相当重要的意义。这种报告不仅包括计算机输出的文字,还包括多种图形、图表,并且能够按照管理者的意愿列出各种数据信息,让人一目了然。然而,统计报告的应用价值还是要受到有关因素的制约:一是真实

性,即统计报告所采集的数据是否真实,统计方法是否恰当,管理者难以判断;二是全面性,即统计报告是否涵盖了所有涉及工作衡量的重要方面,是否遗漏了其中的一些关键点,管理者也难以肯定。

口头报告和书面报告。口头报告的形式很多,有会议、一对一的谈话、电话交谈等。口头报告的优点是快捷方便,可以通过语气、用词和体态语言来表达某些信息,而且能得到及时反馈。口头报告的缺点是容易被听众遗忘,听众必须牢记所讲内容,而且容易被误传。书面报告与口头报告相比要显得更正式一些,也更加精确和全面,并且易于分类存档和查找。在有些情况下需要采用这种方式,比如需要传递大量、复杂的财政数据时。而当缺乏足够的监督手段时,这两种方式都存在易受报告人主观利益影响的倾向。

抽样调查。抽样调查是一种非全面调查,它是从全部调查研究对象中,抽选一部分单位进行衡量,并据以对全部调查研究对象做出估计和推断的一种调查方法。显然,抽样调查虽然不是全面调查,但它的目的却在于取得反映总体情况的信息资料,因而,它也可以起到全面调查的作用。抽样调查具有显著的优点,比如经济性好、实效性强、适应面广、准确性高。这种方法最典型的应用就是产品的质量检验。当产品数量极多时,管理者不可能花时间与精力对每件产品进行仔细检查,而采用抽样调查法是管理者可选择的最佳方法。此外,对一些日常事务性工作的检查来说,这种方法也非常有效。

③ 衡量的频度。确定适宜的衡量频度是十分重要的。若衡量频度过高,则管理人员工作负担重,花费的成本上升,会给员工带来精神压力;反之,衡量频度过低,问题不能被及时发现,而且员工容易松懈。所以具体的频度安排还需要看衡量工作的实际情况,由管理者灵活掌握。比如,对产品的质量控制通常需要以小时或日为单位进行,而对新产品开发的控制则可能只需要以月为单位进行就可以了。需要控制的对象可能发生重大变化的时间间隔是确定适宜的衡量频度所必须考虑的主要因素。值得注意的是:管理人员必须避免在他们方便的时候,经常无计划而又是随意的对工作绩效进行衡量。

④ 衡量的主体。参与衡量工作的人员一般有领导、专家、群众、内部人员、外部人员、当事人等,他们必须具备相关专业的知识和经验,有责任感等。现在有很多组织把绩效衡量工作外包给专业的咨询机构来做,专业咨询机构可以利用专业技术,帮助组织进行诊断,发现偏差并且探寻原因。

(2) 建立有效的反馈信息。衡量实际情况的目的是为管理者提供有用的信息,为纠正偏差提供依据。因此,不管采用什么样的方法,都要力争使收集到的信息达到以下三点基本要求:

① 绩效信息的及时性。一方面,信息的收集要及时。信息具有很强的时效性,对于那些无法追忆和不能再现的重要信息,如果没有及时收集,信息的利用价值会大大降低。因此,组织内部要建立健全统计、原始记录等基础管理工作,应促使组织成员养成重视信息的意识,培养他们掌握信息收集的方法。另一方面,信息的加工、检索和传递工作要及时。如果信息不能及时提供给相关人员,信息的价值就会丧失,而且会给组织带来巨大的损失。

② 绩效信息的可靠性。决策人员只有依靠可靠的信息才能做出正确的决策。信息的可靠性首先来源于准确、完整,包括准确地收集信息、完整地传递信息等各个环节。

③ 绩效信息的适用性。收集信息是为了有效利用信息,要对信息的种类、范围、内容、详细程度、准确性、使用频率等进行整理、分析,并保证为相关人员提供尽量精练而又能满足控制要求的全部信息。

对于大多数管理者而言,每天面对各种来源的大量信息,如果没有恰如其分的处理手段,很难想象他们能够及时处理各种衡量结果,并迅速采取适当的纠正措施。事实上,现实中大量的不

精确、不完整、过多或延误的信息严重地阻碍着他们的行动。因此,应该建立有效的信息管理网络,通过分类、比较、判断、加工提高信息的真实性和清晰度,同时将杂乱的信息变成有序、系统、彼此联系的信息,并使反映实际工作情况的信息适时地传递给适当的管理人员,使之能与预定标准相比较并及时发现问题。这个信息管理网络还应能及时把偏差信息传递给与被控制活动有关的部门和个人,以便他们及时知道自己的工作状况与偏差所在以及需要怎样做才能更有效地完成工作。建立这样的信息反馈系统,不仅有利于保证预定计划的实施,还能防止基层工作人员把衡量和控制仅仅视做上级检查工作、进行惩罚的手段,从而避免产生抵触情绪。

(3) 重视对控制标准的验证。衡量绩效不仅要对照控制标准检查工作成效,而且要通过衡量绩效,反过来验证原有的控制标准。利用预先制定的标准去检查各部门、各阶段的工作,这本身也是对标准进行检验的过程。

对原有控制标准的验证,应集中在验证该标准的客观性和有效性上。因为只有具备客观性和有效性的控制标准,才能全面准确地把握计划执行的现状,从而达到控制的目的。在组织管理中,一些施控人员在确定控制标准的时候只考虑了一些次要因素,或只重视一些表面因素,比如以衡量员工出勤率来说明劳动者的工作热情、劳动效率或劳动贡献;以析产品数量是否达到计划目标,来判定企业的赢利程序等。这不仅不能说明问题,也难以达到有效控制的目的。

(4) 衡量绩效应注意的问题。

① 衡量绩效要科学化。衡量绩效应根据所确立的标准考核,不夸大、不缩小计划执行中存在的问题,实事求是反映情况。管理者必须深入基层,踏踏实实地了解实际情况,切忌只凭下属的汇报做判断,也要防止检查中走过场、搞形式、工作不踏实、走马观花、点到为止。

② 衡量绩效要制度化。通过制度建设,管理者可及时、全面地了解计划执行的情况,以便从中发现问题,迅速纠正,尽可能地将偏差消灭在萌芽状态。若检查无制度,随心所欲,就可能导致出现了大问题手忙脚乱地仓促应付,就会使工作陷入被动状态。

3. 纠正偏差

控制过程的最后一个步骤就是根据绩效衡量的结果,采取必要的措施来纠正偏差。这时,实际工作与计划的偏差是已知的条件,而问题则是针对偏差究竟应该采取什么样的措施。为了得到这个问题的答案,我们需要首先知道引起偏差的原因,然后才能采取针对性的措施来纠正偏差。

(1) 分析产生偏差的原因。如果我们在衡量阶段发现实际工作的绩效与所设定的标准存在差距,那么我们就必须找出症结之所在。在现实当中,由于我们通常仅仅是在关键环节设置控制点,而控制点发现的问题很可能是前面某个(或几个)工作环节造成的,这就要求我们必须通过理性分析找出偏差的根本原因所在,并加以解决。

实际计划执行中的偏差有两种,一种可称之为正偏差,通俗地讲就是超额完成计划的情况。在大多数人的思想中一直存在着这样一种意识:超额完成计划是好的,应该鼓励。其实,超额完成计划并非都是有利的,有些正偏差会加剧结构失衡。所以,在绩效考核中发现存在着正偏差,也必须全面分析,然后再做出结论。另一种是负偏差,即没有完成计划和偏离计划的情况,显然,负偏差是不利的,施控者必须深入分析产生负偏差的原因,并及时采取对策加以纠正。

在实际工作中,偏差是不可避免的,但并不是所有的偏差都需要纠正。通过将实际工作成效与标准进行比较,可以揭示偏差的大小。在一般情况下,偏差的大小有一定的范围,超出这个范围,就要引起主管人员的高度重视。在比较时,管理者还应该特别注意偏差的大小和方向,以避免严重的偏差对组织产生不必要的损失。偏差的允许范围及变化方向如图 7.5 所示。

一般来说,工作结果只要处于允许的偏差范围内(即容限)就不认为是出现了偏差。当然,容限的大小是通过管理者反复测算、比较和分析后得出来的研究结果。比如某家制造企业规定,生产

出的厚壁钢管同一横截面的壁厚不均应不超过壁厚公差 的 80%, 钢管外径偏差控制在 159mm 以内。

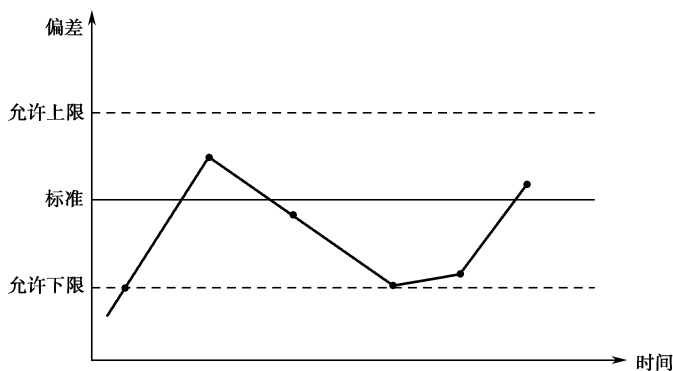


图 7.5 偏差的允许范围 and 变化方向

如果工作结果超出了容限范围，作为管理者，应认真、冷静地分析出偏差产生的真正原因，从而确保后续纠偏措施制订的针对性与有效性。一般来说，造成偏差的原因有计划操作、外部环境发生重大变化和计划不合理三类。

① 计划操作造成原因。当由于某种计划执行者自身的原因使偏差发生时，如不认真工作、没有责任心、能力不够、不能胜任等，这时可采取以下措施：重申规章制度、明确责任、明确激励措施，按规定处罚有关人员或调整人员、加强员工培训、改组领导班子等。

② 外部环境发生重大变化原因。当外部环境发生重大变化而产生偏差时，如国家政策法规发生变化、国际政治风云突变、某个大客户或供应商突然破产、自然界不可抗拒的灾害等，只能在仔细分析的基础上采取一些补救措施，以尽量消除不良影响，然后改变策略、避开锋芒或变换目标，另辟蹊径。

③ 计划不合理原因。有时计划制订者不切实际，把目标定得过高，根本达不到，如制订过高的利润目标、市场占有率目标，这时应根据具体情况及时调整目标，使之在合理的水平；也有制订目标时，过于保守而低估自己的实力，把目标定的太低，不能起到激励的作用，这时也应该进行调整。比如巨人集团是个典型的计划失控案例。巨人集团是个依靠高科技迅速崛起的民营企业。1989 年，其创始人史玉柱以 4000 元和自己开发的 M-6401 汉卡起家，4 个月后总资产达到 100 万元，3 年时间总资产超过亿元，但在 1996 年年底，巨人却陷入严重的财务危机，巨人倒下了，其直接原因就是 70 层巨人大厦的投资失误。1992 年，它以公司资产规模一个亿、流动资金才几百万元的实力，却要建造工程预算十几个亿、需要 6 年完工的巨人大厦，结果几乎导致整个企业的覆没，史玉柱个人的财富也顷刻间灰飞烟灭。

(2) 纠正偏差的措施。控制过程的最后一项工作就是采取管理行动，纠正偏差。从管理的角度看，只有采取了必要的纠正行动，才能使组织计划得以遵循，组织机构和人事安排得到调整，领导活动更加完善。偏差的产生来源于标准与实际的工作绩效。因此，纠正偏差的方法有两种：要么改进工作绩效，要么重新修订标准。

① 改进工作绩效。如果分析过程表明，计划和标准都不存在问题，问题在于工作本身，那么管理者就需要采取纠正措施。这种措施的具体方式可以是组织中的任何管理行动，如管理策略的调整、组织结构的变动、及时进行补救、加强人员培训以及进行人事调整等。

管理者在采取纠正行为之前，首先要决定是应该采取立即纠正行动，还是采取彻底纠正行动。所谓立即纠正行动是指发现问题后，管理者立即采取行动，在最短的时间内纠正偏差，此模式讲

求结果的时效性；而彻底纠正行动是指发现问题后，不是马上采取行动而是经过深思熟虑后，找出问题的本质，提出较为系统的办法，彻底解决问题。显然，两者之间互有利弊，前者的特点是见效快、时间短，有时往往“治标不治本”，而后者的特点是见效慢，时间长，但由于管理者进行了认真的分析并花时间寻找产生偏差的深层次原因，往往可以达到“治本”的目的。因此，组织的管理者不应该仅仅进行救火式的应急控制，更应该成为“系统思考者”，善于用彻底纠偏模式来解决问题。

当然，彻底纠正行动由于要找出隐藏在问题背后的复杂原因，这对于管理者的能力是一个考验。管理者必须花大力气找出造成偏差的真正原因，而不能仅仅是头痛医头，脚痛医脚。例如，销售收入的明显下降，无论是用同期比较的方法，还是用年度计划目标来衡量都很容易发现问题。但引起销售收入下降的原因却不那么容易一下就找准，其原因可能是多方面的，如：销售部门营销工作中的问题或是对销售部门授权不够；制造部门制造质量下降和不能按期交货；技术部门新产品开发进度太慢致使产品老化，竞争力下降；由于宏观经济调控造成的等。

② 重新修订标准。工作中的偏差也可能来自于不合理的标准，要么制订的计划不切合实际，要么环境条件发生了变化，使计划脱离实际。在这两种情况下，都需要调整衡量的标准。

当发现标准不符合实际情况时，管理者可以修订标准。但是值得注意的是，修订标准时，管理者要依据控制的目的，仔细分析标准是否真正脱离实际。因为在现实生活中，当人们的实际工作与目标之间产生差距时，人们往往会首先抱怨标准太高。比如，学生会抱怨扣分太严格而导致他们的低分；销售人员可能会抱怨定额太高致使他们没有完成销售计划。人们都存在自我保护倾向，敢于开口承认是自己努力不够导致任务未完成的情况毕竟较少。作为管理者对此应当保持清醒的头脑，如果认为标准是现实可行的，就应该坚决贯彻执行，并与下属做好沟通工作，安抚他们的情绪；否则就应当做出适当的调整，或启动备用计划或重新启动计划。

(3) 纠正偏差工作的基本要求。纠正偏差本身并不是目的，而是实现原定计划的手段而已。因此，绝不能为了纠正偏差而影响活动的正常进行。为了使控制工作发挥作用，一般要注意以下几点要求。

① 及时性。及时性是对绩效衡量工作的基本要求。如果不能及时收集和传递信息，偏差可能会呈扩大化趋势，严重的还会对组织造成无法弥补的损失和缺憾。因此纠正偏差一定要及时，发现问题马上解决，不能等累积成堆才去解决。

② 针对性。对于管理者来说，由于知识水平和专业的限制，不可能样样精通。因此，组织建立的控制信息系统必须符合每个主管人员的情况及其个性，要采用那些能够为他们所理解和接受的信息形式。

③ 适度性。纠正偏差时，既不能纠正不足，也不能纠正过度。纠正不足，偏差不能消除，而纠正过度，可能又会产生新的偏差。

④ 适合性。适合性是指纠正措施应该适合解决引起偏差的问题。不适合的纠正措施，要么不能解决问题，要么只能解决一时问题而不能彻底解决，甚至产生副作用。例如在处理由于销售员心理障碍而影响产品销售额的问题时，如果不采取针对其心理障碍的纠正措施，而仅仅是扣除绩效工资了事，显然不能根本解决问题，甚至可能会加重其心理负担。

⑤ 例外性。因为管理层不可能控制所有的活动，更不能支配所有的纠偏措施。因此，他们的控制手段应该顾及到例外情况的发生，并在纠偏时给予实施人员一定的自由度，这样在出现偏差时，管理人员才不至于不知所措或延误时机。

总之，从上面的介绍我们不难看出，控制实际是一个连续的过程。控制职能与其他管理职能也是交错重叠的，这说明了在管理人员的职责中，各项工作应是统一进行的，也说明了管理过程

是一个完整的系统。

7.3 控制的技术和方法

控制的对象是组织的一系列活动，其主要内容是对组织中的人、财、物三大方面的运作状况进行有效控制，以最优效率达到组织目标。如何有效地运用控制技术是成功地进行控制的重要保证。控制的技术和方法多种多样。下面我们介绍一些常用的控制技术和方法。

7.3.1 预算控制

古代军事家孙子云：“多算胜，少算不胜，而况于无算乎！”这个说法强调了做任何事情，都必须有一个谋算和计划。预算各类管理者最基本的一种控制工具。预算控制就是用数字编制未来某一个时期的计划，也就是用财务数字（如在财务预算和投资预算中）或非财务数字（如在生产预算中）来表示预期的结果，其突出的特点就是数字化。

预算也是一种控制技术，它把预算指标作为控制标准，用来衡量其计划执行的情况。预算通过财务形式把计划分解并落实到组织的各层次和各部门，使管理者能清楚了解资金使用者及相关部门和人员、费用、收入以及实物的投入量和产出量等。预算政府部门和企业使用最广泛的控制手段。在我国，预算一般是指经法定程序批准的政府部门、企业和事业单位在一定期间内的收支预计；而西方的预算概念不仅包括金额方面的预计，还包括计划的数量说明。

1. 预算的特点

（1）预算是计划。预算首先是一种谋划方法或者说计划形式，是一种特殊的计划。预算的主要内容是各种数字计划。作为一种特殊的计划，预算的内容可以概括为以下几点。

① “是多少”，为实现计划目标的各种管理工作的收入（或产出）与支出（或投入）各是多少。比如，企业在未来一年中销售收入应当达到的数额，需要支出的成本和费用额，可以获得的利润等。

② “为什么”，为什么必须收入（或产出）这么多数量，以及为什么需要支出（或投入）这么多数量。

③ “何时”，什么时候实现收入（或产出）以及什么时候支出（或投入），必须使得收入与支出取得平衡。

（2）预算是一种预测。它是对未来一段时期内收支情况的预计。作为一种预测，确定预算数字可以采用统计方法、经验方法或工程方法。预算的数字是预计的，在力求准确的情况下可以忽略小数，这一点不同于财务账目，财务记录要求做到准确无误。

（3）预算主要是一种控制手段。编制预算实际上就是控制过程的第一步——拟订标准。由于预算是以数量化的方式来表明管理工作的标准，从而本身就具有可考核性。编制预算有助于根据标准来评定工作成效，当计划营业收入（产出）数与计划成本投入数发生巨额差异时，应该向决策者和责任经理们发出信号，促使他们找出偏差并采取纠正措施，消除偏差。

2. 预算的作用

预算在控制上的作用主要表现在以下方面。

（1）明确各部门的奋斗目标。预算作为一种具体的数字化计划，使得组织在不同时期的活动效果和不同部门的经营绩效具有可比性，它详细规定了组织一定时期内的总目标以及各部门的具体目标。这使得组织的全体人员对自己的工作心中有数，明确自己及本部门的任务和责任，更好地完成各项工作任务。

(2) 协调部门关系。预算是将组织的目标层层分解,并落实到每一个职能部门,这就为调整组织活动提供了明确的方向,也为不同部门的协调工作提供了依据。每一个职能部门都需要完成预算规定的任务,也就意味着它们必须密切配合、互相协调,向着共同的目标前进。

(3) 确定考核业绩标准。预算指标不仅是控制组织日常活动的依据,也是评定各部门及全体人员工作业绩的重要标准。在评定各部门工作业绩时,根据预算的完成情况,分析偏离的程度和原因,划清责任、奖罚分明,促使各部门为完成预算规定的目标努力工作。

(4) 控制和降低成本。降低运行成本是组织管理的一个非常重要的目标,而预算有助于对组织的收支规模起能动的制约作用,从而控制和降低成本,提高组织的效益,达到管理目标。

3. 预算的内容

任何预算都需要用数字形式来表述,全面预算必须用统一的货币单位来衡量,而分预算则不一定用货币单位计量。比如,原材料预算可以用千克或吨等单位来表述;劳动预算可以用职工数量或人工小时来表述。这是因为对一些具体的项目来说,用时间、长度或重量等单位来表达能提供更多、更准确的信息。用货币来表达原材料预算,我们只知道原材料消耗的总费用标准而不能知道原材料使用的确切种类和数量,也难以判断价格变动会产生何种影响。

不同的组织、同一组织的不同时期,由于生产活动的特点不同,预算表中的项目会有所区别。一般来说预算内容主要包括以下几方面。

(1) 收支预算。收入预算和支出预算提供了关于企业未来某段时期经营状况的一般说明,即从财务计划角度预测了未来活动的成果以及为取得这些成果所需要支付的费用。这是从财务的角度即以货币表示的企业经营管理的收支计划,即企业日常发生的各项基本活动的预算。它主要包括销售预算、生产预算、直接材料采购预算、直接人工预算、制造费用预算、单位生产成本预算、推销及管理费用预算等。

(2) 现金预算。现金预算是对企业未来生产与销售活动中现金的流入与流出进行预测,通常由财务部门编制。现金预算主要反映计划期间内预计的现金收支的详细情况,可以估算计划内可能提供的现金和所需要支付的现金,据此帮助组织发现资金的闲置或不足,从而指导组织及时利用暂时的剩余现金或及早备齐维持营运所短缺的资金。从某种意义上讲,这种预算方式是组织中最重要的一种控制手段。为了有计划地安排和筹措资金,现金预算的编制期应该越短越好。如按季度、按月,甚至按周、按天编制预算。

(3) 资产负债预算。它可用来预测将来某一特定时期的资产、负债和资本等账户的情况,或用来反映企业在计划期末那一天预计的财务状况。其编制是以计划期间开始的资产负债表为基础,然后根据计划期间各项预算的有关资料进行必要调整而形成的。作为各分预算的汇总,管理人员在编制资产负债预算时虽然不需要做出新的计划或决策,但通过对预算表的分析可以发现某些分预算的问题,从而有助于及时采取措施进行调整。

(4) 财务预算。财务预算是指企业在计划期内反映有关预计现金收支、经营成果和财务状况的预算。它主要包括“现金预算”、“预计收益表”和“预计资产负债表”。必须指出的是,前述各种经营预算和投资预算中的材料,都可以折算成金额反映在财务预算内。这样,财务预算就成为各项经营业务和投资的整体计划,故也称为“总预算”。

以上只是列出了部分内容,预算的内容还有很多,比如销售预算、生产预算、成本预算、产品预算、资本预算等。

预算的实质是用统一的货币为组织各部门的活动编制计划,能把整个组织内所有部门的活动用可考核的数量化方式表现出来,因此它使得组织在不同时期的活动效果和不同部门的经营绩效具有可比性,能明确组织及其各部门的目标,为调整组织活动指明了方向,为协调各部门的工作、

评价各部门的工作业绩提供了依据。用数量形式的预算标准来对照组织活动的实际效果大大方便了控制过程中的绩效衡量工作,为组织采取纠正措施奠定了基础。

4. 预算控制的一般程序

预算控制是内部控制制度的一项重要控制方法,对组织完成既定目标至关重要,它明确了未来的工作目标和任务,并通过这些目标与任务来监控战略目标的实施进度,控制各项开支。对于企业来说,预算控制一般需要经过如下程序。

(1) 深入了解企业在过去财政年度的预算执行情况和企业在未来年度的发展战略规划,以此作为企业制订预算的重要依据。

(2) 围绕企业的发展战略规划和企业内外环境条件,制订企业的总预算,主要包括收入总预算、支出总预算、现金流量总预算、资金总预算、主要产品产量和销量总预算等,并粗略编制企业的预算资产负债表。

(3) 将企业总预算中确定的任务层层分解,由各个部门、基层单位以及个人参照制订本部门、本岗位的预算,上报企业高层管理部门。

(4) 企业高层决策者在综合企业各个部门的上报预算后,调整部门预算,甚至调整总预算,最终确定预算方案,并下发到各部门。

(5) 组织贯彻落实预算确定的各项目标,在实施过程中予以监控,及时发现问题并采取相应的措施。

当然,一些企业为了使预算更加符合企业实际,可将预算草案在企业内部多次上下传阅,征求意见并进行修改,直到满意为止。

5. 预算的编制方法

(1) 传统预算编制方法。传统预算的编制方法,是把前一期的预算执行情况作为当期预算基础,再考虑当前情况,酌情加以修订的方法。其要点是:以外推法将过去的支出趋势(或上年度支出额)延伸至下一年度;将数额酌情予以增加,以适应工资提高和物价上涨等因素引起的人工成本和原材料成本的提高,从而满足修改原计划和修改原设计方案所需追加的预算支出。

这种预算编制方法有一定的科学性,即历史连续的客观性。采用这种预算法的优点,就是编制预算的工作量较小,并且有一定的历史资料做参考,便于评价。这种预算编制方法又有严重的缺陷:一是没有灵活性、创新性,对历史数据过分依赖。二是容易造成预算赤字。由于各部门收入支出水平固定化,时间越长,越容易认为这种固定化是合理的,这就容易导致各部门的支出不断增长,造成预算赤字。三是预算压缩困难,当支出年年增长时,如果各部门都同样增长,则都没有意见。但在压缩开支过程中,各部门都会想方设法证明自己过去开支的合理性、支出增长的必要性,使支出压缩困难重重。

(2) 弹性预算法。它是在编制费用预算时,考虑到计划期业务量可能发生的变动,编制一套能适应多种业务量的费用预算,以便分别反映各业务量所对应的费用水平。由于这种预算随着业务量的变化做机动调整,能规定不同的业务量条件下的预算收支,适用面较宽,灵活机动性较强,故被称为弹性预算,也有人称之为变动预算或滑动预算。在编制弹性费用时,把所有费用分为变动费用与固定费用两部分。在相关范围内,固定费用不随业务量变动而变动,变动费用随业务量变动而变动。因此,在编制弹性预算时,只需要按业务量的变动调整费用总额即可。

弹性预算的具体编制步骤如下所述。

① 选择和确定与预算内容相关的业务量计量标准和范围,如产销量、材料消耗量、直接人工小时、机器工时和价格等。

② 计算、确定各经济变量之间的数量关系,预测计划期或预算期可能达到的各种经营活动

业务量。例如,预测随业务量增减而变化的变动成本,应计算每单位业务量所负担的某种成本费用。

③ 计算各种业务量的财务预算数额,并以列表、图示等方式表示。弹性预算方法实际上仅指出变动成本具有弹性。

为了加强预算控制,企业应根据自身情况选择相应的项目编制弹性预算。

(3) 零基预算法。增量预算是一种传统的预算方法,是以上年度的实际发生数为基础,再结合预算期的具体情况加以调整,很少考虑某项费用是否必须发生或者预算的数额是否正确。在增量预算法下,预算编制单位的负责人常常竭力用完全年的预算指标。针对传统预算编制方法存在的问题,美国得克萨斯仪器公司的彼德·A.菲尔于1970年提出了“零基预算法”。该法提出之后,由于它的优越性,很快被许多组织所采纳。

零基预算法的基本思想是:在每个预算年度开始时,把所有还在继续开展的活动都看做是从零开始的,也就以零为基础,由预算人员在从头开始的思想指导下,重新安排各项活动及各个部门的资源分配和收支。实行零基预算法的预算人员需要在如下四个方面重新考虑预算。

- ① 组织的目标是什么,预算要达到的目标又是什么?
- ② 这项活动有没有必要,不开行不行,开展这项活动应取得什么样的成果?
- ③ 开展这项活动的可选方案有哪些,目前执行的方案是不是最好的?
- ④ 这项活动需要多少资金,资金从哪获取,按目前的方案使用是否合理?

与传统预算管理相比较,零基预算的优点是预算比较科学,有利于资金分配和控制支出,缺点是预算编制的工作量大,费用高。另外需要指出的是,零基预算与其说是一种预算编制方法,倒不如说是一种预算控制思想更为准确。因为它的核心是预算工作人员不要盲目接受过去的预算支出的结构和规模,一切都应重新考虑。零基预算法的程序如下。

① 建立预算目标体系。在审查预算前,主持这一工作的主管人员应首先明确组织的目标,并将长期目标、中期目标、短期目标划分清楚,将可量化的目标量化,建立起一套完整且明确的目标体系。

② 逐项审查预算。以一切活动都是重新开始的思想来审查每一个预算项目,凡是在下一年度继续进行的活动或续建的项目,负责人都要提交详细的计划执行情况报告;凡是新增加的项目都要提交可行性分析报告,凡是要继续进行的活动都必须向专门的审验机构证明其活动确有继续开展的必要;凡是要申请预算的项目和部门都必须提交下一年度的计划,说明各项开支要达到的目标和效益。

③ 排定各项目 and 各部门的优先顺序。在确定了需要开展的项目的范围之后,由计划部门对所有的项目进行排序,列出重点优先项目、非重点一般项目。如果资金有限,先保证重点优先项目的预算。

④ 编制预算。由预算编制人员根据审查的最终结果对预算资金进行分配,形成具体的预算。采用零基预算法应注意以下几个问题。

① 零基预算法的思想应贯彻到每一个预算编制工作人员和部门。只有每一个有关的人都了解了零基预算法,掌握了零基预算法,支持零基预算法,零基预算法才能发挥其优势。

② 零基预算的主持者必须对组织目标有足够的了解。这样才能把握哪些活动是必需的,哪些是可进行或可不进行的,哪些是要保证的重点项目,哪些是必须兼顾的一般项目,以便正确地分配资源。

③ 发扬创新精神,从零开始本身就是隐含着创新要求的。实行零基预算法,无论是负责人还是一般工作人员,都必须具备创新思想,那种既能够提高效益又能够降低成本的方案并不存在

于现行的方案中，只有依靠创新才能产生。

④ 应防止搞形式主义。形式主义名义上是从零开始，实际上是一切依旧，新瓶装旧酒。对此，主要领导人必须有较高的警剔，特别是最后审批预算的主要领导人要亲自主持参加项目的评价过程，真正使那些过去一直在进行却不能提供效益或效益极低的活动能够停下来，将资金用于最高效益的项目和活动上。这需要权威，需要艺术，也要求能力，它往往会使一些领导者望而却步。但若想取得成就，就必须面对困难并努力去克服。

(4) 项目预算法。项目预算，即项目的计划和预算，是一种主要应用于政府部门的将规划、计划、预算结合在一起的系统控制方法。这种预算编制法根据组织可用资源状况，着眼于目标及规划的实现，强调评估成本的最小化。

项目预算法的程序是：确定选择的标准，选择的标准可能以最少的费用实现一个既定目标，或是以现有的资源实现最大的效果；进行费用效果分析，就是对不同方案实现目标的效果和所需要的费用进行综合的对比分析；排列优先次序，根据一定的选择标准，排列出各种方案的优先次序，并选择最佳方案。

推行项目预算法所面临的困难主要是：公共部门现行的会计制度与实行项目的要求还不相适应；公共部门往往缺乏明确、具体的目标，这无疑会阻碍项目预算的实施；公共部门中的财务人员习惯于传统的预算方法，可能会对新的预算法产生抵触情绪；目前尚缺乏一整套进行费用效果分析的目标与方法体系。

6. 预算控制的优缺点

(1) 预算的优点有：预算使企业在不同时期的活动效果和不同部门的经营绩效具有可比性；预算的编制为企业的各项活动确立了财务标准；预算有助于不同部门间的协调和信息沟通；预算还有助于公司保持绩效水平。

(2) 预算的缺点：预算只能帮助企业控制那些可以用货币计量的活动，不能对那些无法计量的企业文化、企业形象等的改善加以重视；编制预算很浪费时间；编制预算通常参照上期的预算项目和标准，从而会忽视本期活动的实际需要。

7.3.2 质量控制

产品质量是企业的生命，也是企业竞争取胜的关键。质量控制是企业生产经营活动当中一项极其重要的控制活动。质量控制是提高产品质量、提高企业经营效益、实现最大化利润的必由之路。各级管理人员必须将质量控制作为每天都需要重视的内容，切实在提高产品质量上下工夫。

1. 质量控制的含义与内容

质量控制是指组织为达到质量要求所采取的一系列控制活动。早期的质量控制主要是指产品的质量检验，即通过检验挑出不合格的产品。随着质量管理理论研究的深入和管理实践的发展，质量控制的范畴已经远远超出了质量检验控制，它包括产品、服务和工作过程在内的全面质量控制。

质量控制是监视组织质量方面的活动，保证质量目标与实际运行状况相适应的一项重要职能。企业单位的质量控制包括产品质量控制和工作质量控制，两者既相互联系，又相互区别。产品的质量是工作质量的体现，工作质量是产品质量的基础和保证。企业的质量控制既包括对企业物质产品或服务产品的质量的控制，也包括对企业各项工作质量的控制。

产品的质量控制在达到两方面的基本要求：一是生产出的产品应达到质量标准的要求；二是以最低的成本生产出符合市场需要的、达到产品质量标准的产品。这两个要求相辅相成：产品符合质量标准是产品为市场所接受的必要条件，而只有在低于社会平均劳动时间的条件下生产出的

合格产品才能具有竞争力。

工作质量控制是指企业为了保证和提高产品质量,对经营管理和生产技术工作进行的控制。在质量控制过程中要明确满足需求的质量与优质的质量的区分,一般来说,在产品质量控制过程中能够实现满足需求的质量标准要求就可以认为实现了控制目标。

2. 全面质量管理

全面质量管理是企业管理现代化、科学化的一项重要内容。它于20世纪60年代产生于美国,由美国通用电器公司首先提出全面质量管理(TQC)的概念,后来在西欧和日本逐渐得到推广与发展。在质量控制中,全面质量管理是一种比较行之有效的方法,也是国际上普遍运用的方法。所谓全面质量管理,就是企业组织全体职工和有关部门参加,综合运用现代科学和管理的技术成果,控制影响产品质量的全过程和各因素,经济地研制生产和提供用户满意产品的系统管理活动。全面质量控制强调为了提高经济效益,管理必须自始至终以识别顾客的质量要求为己任,让顾客对产品的质量感到满意。它的主要内容包括两个方面:一是全员参与质量管理;二是实行全过程的质量管理。

(1) 全面质量管理的特点。

① 质量管理的对象是全面的。企业不仅要管理好产品质量,而且要管理好工作质量,用工作质量保证产品或服务的质量。产品的质量不仅应该符合企业确定的标准,更重要的是应符合消费者的标准。对于企业来说,忽视了消费者的需求将会遭到严酷的淘汰。

② 管理的过程是全面的。质量管理不仅仅存在于生产过程,而且应该“始于市场,终于市场”,从产品设计开始,直至产品进入市场,以及售后服务等,质量管理都应该贯穿其中。我们应该形成这样一种意识,好的质量是设计、制造出来的,不是检验出来的。

③ 参加质量管理的人员是全面的。质量管理不仅仅是质量管理部门的事情,企业各业务部门、各环节的职工都要重视并参与进来。每个部门、每位职工都应该坚持“质量是生命”的理念,视顾客需求为核心,切实重视质量、关心质量,做好自己的本职工作。

④ 管理质量的方法是全面的。在质量分析和质量控制时要以数据为科学依据,综合运用各种质量管理方法,并将改善组织管理流程、改进组织生产技术和提高人员素质贯穿其中。

(2) 全面质量管理的表现。全面质量管理提出了“一切为了顾客、一切以预防为主、一切凭数据说话”的观点。在实际管理工作中,全面质量管理表现在如下几个方面。

① 一切为用户服务。组织依存于顾客才能生存和发展。因此,组织必须树立以用户为中心,为用户服务的思想,理解顾客当前和潜在的需求,并争取超越顾客期望。组织要做到仔细调查和研究顾客的需求和期望,并把它转化为质量要求,采取有效措施使其实现。

② 以预防为主。管理人员应该尽量避免事后检验产品,因为这只能防止不合格品出厂,却无法挽回已经造成的损失,而且还可能有“漏网之鱼”,对一些需要做破坏性检验的产品则更是束手无策。在全面质量管理中,应做到以预防为主,对影响产品质量的关键点进行控制,做到化被动为主动,防范于未然。

③ 以数据为依据。建立的质量标准最好是定量标准,这样通过定量分析能较好地把握产品质量偏差和质量变化规律,以便通过衡量实际产品质量状态与原标准存在的偏差,方便地实施有效控制。

④ 按照 PDCA 管理循环办事。PDCA 循环最早是由美国质量管理专家戴明(William Edwards Deming)提出来的,所以又称为“戴明循环”。PDCA 的含义是: P(Plan)——计划; D(Do)——执行; C(Check)——检查; A(Action)——处理。PDCA 循环是由四个阶段构成的一个过程。需要指出的是,以上过程不是运行一次就结束,而是周而复始地进行,一个循环

完成以后,解决一些问题,而未解决的问题进入下一个循环,是阶梯式的上升过程。整个质量管理体系按照其顺序循环运行,大环套小环,一环扣一环,这样就可以达到提高质量管理水平和产品质量的目的。

(3) 质量管理和质量保证标准——ISO 9000 系列标准简介。国际标准化组织(ISO)在全面分析和总结的基础上,制定并发布了 ISO 9000 系列标准,它是《质量管理和质量保证》系列标准的简称,它一经产生就得到了世界各国的认同和采用。它是实行产品质量认证和质量体系认证的基础,其主要目的是为了适应国际贸易和技术经济合作的需要,规范企业质量管理,保证产品质量,从而最终保证消费者利益。

1986 年,国际标准化组织的质量管理和质量保证技术委员会颁布了第一个国际标准:ISO 8402《质量—术语》。1987 年又颁布了著名的 ISO 9000 系列质量管理和质量保证国际标准。该标准一经发布便得到了世界工商界的普遍欢迎和重视,并得到了迅速的推广。1994 年,国际标准化组织又对该系列标准进行了修订,成为影响最大的质量管理方面的国际标准并拥有第三方认证,有人喻之为“走向世界的通行证”。

ISO 9000 系列标准包括两个“指南”和三个“质量保证模式”。

两个“指南”即 ISO 9000-1《质量管理和质量保证—选择和使用指南》,它主要阐述了该系列标准在选择和使用中的若干问题;ISO 9004-1《质量管理和质量体系要素指南》,它主要阐述了质量管理和质量体系的目标、任务内容及其要素的要求。

三个质量保证模式是 ISO 9001《质量体系—设计/开发、生产、安装和服务的质量保证模式》,ISO 9002《质量体系—生产质量保证模式》,ISO 9003《质量体系—最终检验和试验的质量保证模式》。这三种模式所包含的质量体系要素分别为 20 项、19 项和 16 项。ISO 9000 系列标准包含了影响产品质量的全部因素,企业如果能够切实到位实施该标准,建立严格的产品质量管理程序,其产品质量就有了可靠保证。

7.3.3 比率分析

比率分析法是一种传统的非预算控制方法。比率分析法就是将企业资产负债表和收益表上的相关项目进行对比,形成一个比率,从中分析和评价企业的经营成果和财务状况。利用财务报表提供的数据,我们可以列出许多比率,常用的有两种类型:财务比率和经营比率。

1. 财务比率分析

财务比率分析主要用来分析财务结构,控制财务状况,并通过这种资金形式来集中对整个系统进行控制,有助于直接控制企业的经营活动,并帮助我们了解企业的偿债能力和赢利能力等财务状况。财务比率包括以下三种。

(1) 流动比率。流动比率是企业的流动资产与流动负债之比,它反映了企业偿还需要付现的流动债务的能力。其计算公式为:

$$\text{流动比率} = (\text{流动资产} / \text{流动负债}) \times 100\%$$

一般来说,企业资产的流动性越大,偿债能力就越强;反之,偿债能力则弱,这样会影响企业的信誉和短期偿债能力。因此,企业资产应具有足够的流动性。资产若以现金形式表现,其流动性最强,但要防止为追求过高的流动性而导致财务资源的闲置,以避免使企业失去应得的收益。

(2) 负债比率。负债比率是企业总负债与总资产之比,它反映了企业所有者提供的资金与外部债权人提供的资金的比率关系。其计算公式为:

$$\text{负债比率} = (\text{负债总额} / \text{资产总额}) \times 100\%$$

该比率用来衡量企业利用债权人提供的资金进行经营活动的能力,也反映了债权人借出资金

的安全程度。只要企业全部资金的利润率高于借入资金的利息,且外部资金不在根本上威胁企业所有权的行使,企业就可以充分地向债权人借入资金以获取额外的利润。因此,确定合理的债务比率是企业成功举债经营的关键。

(3) 赢利比率。赢利比率是企业利润与销售额或全部资金等相关因素的比例关系,它反映了企业在一定时期从事某种经营活动的赢利程度及其变化情况。管理控制中常用的比率有销售利润率和资金利润率。

① 销售利润率。它是销售净利润与销售总额之间的比例关系,它反映企业在一定时期的产品销售中是否获得了足够的利润。将企业不同产品、不同经营单位在不同时期的销售利润率进行比较分析,可以得到经营控制方面更多的信息。

② 资金利润率。它是指企业在某个经营时期的净利润与该期占用的全部资金之比,它是衡量企业资金利用效果的一个重要指标,反映了企业是否从全部投入资金的利用中实现了足够的净利润,企业可以利用这一比率来考虑如何调控资金的投入分配,以获得最大的利润。

同销售利润率一样,资金利润率也要同其他经营单位和其他年度的情况进行比较。一般来说,要为企业的资金利润率规定一个最低的标准。同样一笔资金,投入到企业营运后的净利润收入,至少不应低于其他投资形式(比如购买短期或长期债券)的收入。

2. 经营比率分析

经营比率也称活力比率,是与资源利用有关的几种比例关系。它们反映了企业经营效率的高低和各种资源是否得到了充分利用。常用的经营比率有三种。

(1) 库存周转率。这是销售总额与库存平均价值的比例关系,它反映了与销售收入相比,库存数量是否合理,表明了投入库存的流动资金的使用情况。

(2) 固定资产周转率。它是销售总额与固定资产之比,它反映了单位固定资产能够提供的销售收入,表明了企业固定资产的利用程度。

(3) 销售收入与销售费用的比率。这个比率表明单位销售费用能够实现的销售收入,在一定程度上反映了企业营销活动的效率。由于销售费用包括了人员推销、广告宣传、销售管理费用等组成部分,因此还可进行更加具体的分析,如测试单位广告费用能够实现的销售收入或单位推销费用能增加的销售收入等。

7.3.4 审计控制

审计是对反映企业资金运动及其结果的会计记录及财务报表进行审核、鉴定,以判断其真实性和可靠性,从而为控制和决策提供依据。审计是常用的一种控制方法,审计本质上具有两方面的含义:其一,审计是指一种经济监督活动,经济监督是审计的基本职能;其二,审计具有独立性,独立性是审计监督的本质特征,是区别于其他经济监督的关键所在。根据审查主体和内容不同,审计一般分为三种:由外部审计机构的审计人员进行的外部审计、由内部专职人员对企业财务控制系统进行全面评估的内部审计和外部或内部的审计人员对管理政策及其绩效进行评估的管理审计。

1. 外部审计

外部审计是由外部机构(如会计师事务所)选派的审计人员对企业财务报表及其反映的财务状况进行独立的评估。为了检查财务报表及其反映的资产与负债的账面情况与企业真实情况是否相符,外部审计人员需要抽查企业的基本财务记录,以验证其真实性和准确性,并分析这些记录是否符合公认的会计准则和记账程序。

外部审计实际上是对企业内部弄虚作假和欺骗行为的一个重要而系统的检查,因此起着威慑

警示和鼓励诚信的作用，可以在一定程度上促使被审计部门和人员加强自律、恪守职业道德、严格遵循各项规章制度。

2. 内部审计

内部审计是由企业组织内部的特殊人员负责进行的，由他们对企业的会计、财务、人事、生产、销售等方面的工作做定期或不定期的独立评价，其目的是为内部控制提供依据和手段。内部审计不仅要像外部审计那样核实财务报表的真实性和准确性，还要分析企业的财务结构是否合理；不仅要评估财务资源的利用效率，而且要检查和分析企业控制系统的有效性；不仅要检查目前的经营状况，而且要提供改进这种状况的建议。

内部审计的主要作用体现在如下几个方面：第一，内部审计提供了一种测定程序和方法，来检查企业在实现其目标、遵循既定政策方面是否成功；第二，内部审计可以对企业政策、计划的可行性和有效性、控制方式等方面提出改进建议和措施；第三，内部审计使高层管理人员对企业的经营管理状况、收支状况和信用状况有一个清晰的了解。

虽然内部审计为经营控制提供了大量的有用信息，但在使用中也不存在不少局限性，主要表现在：第一，内部审计可能需要很多的费用，特别是进行深入、详细的审计时；第二，内部审计不仅要搜集事实，而且需要解释事实，并指出事实与计划的偏差所在。要能很好地完成这些工作而又不引起被审计部门的不满，需要对审计人员进行充分的技能训练；第三，即使审计人员具有必要的技能，仍然会有许多员工认为审计是一种“密探”或“查整性”的工作而在心理上产生抵触情绪。如果审计过程中不能进行有效的信息和思想沟通，那么可能会对组织活动带来负激励效应。

3. 管理审计

管理审计的方法是利用公开记录的信息，从反映企业管理绩效及其影响因素的若干方面将企业与同行业其他企业或其他行业的著名企业进行比较，以判断企业经营与管理的健康程度。管理审计比外部审计和内部审计的范围广泛，它是一种对企业所有管理工作及其绩效进行全面系统的评价和鉴定的方法。管理审计虽然也可由企业自己负责进行，但是通常会聘请外部专家进行，以保证某些敏感领域得到客观公正的评价。

管理审计的内容包括管理过程审计和管理部门审计。管理过程审计是指以计划、组织、决策、控制等管理职能为对象的一种经济效益审计；管理部门审计是以企业的各管理部门为基本对象，通过对企业各管理部门应承担的经济责任及其履行状况以及管理人员素质，促进企业提高经济效益的一种审计活动。

搞好管理审计需要审计人员细致入微的工作、实事求是的态度、正确的方法。只有这样，管理审计才能逐步迈入正轨，内部审计的职能作用才能得到更好的发挥。

课后练习



复习与思考：

1. 什么是控制工作？它在管理中的地位如何？
2. 控制工作与计划是如何产生联系的？
3. 控制工作分为哪几个步骤？
4. 什么是前馈控制、同期控制、反馈控制？试用企业具体实例进行分析。
5. 控制包括哪些程序步骤？
6. 预算控制的内容是什么？说明如何进行预算控制。



实务训练：

一、案例分析

如果你在好莱坞或贝弗利山举办一个晚会，肯定会有这样一些名人来参加，如尼科尔森、麦当娜、克鲁斯、切尔、查克·皮克。“查克·皮克？”“当然！”没有停车服务员你不可能开一个晚会，在南加州停车行业内响当当的名字就是查克·皮克。查克停车公司中的雇员有100多人，其中大部分是兼职的，每周他至少为几十个晚会办理停车业务。在一个最忙的周六晚上，可能要同时为6~7个晚会提供停车服务，每一个晚会可能需要3~15位服务员。

查克停车公司是一家小企业，但每年的营业额差不多有100万美元。其业务包含两项内容：一项是为晚会料理停车；另一项是不断地在一个乡村俱乐部办理停车经营特许经营合同。这个乡村俱乐部要求有2~3个服务员，每周7天都是这样。但是查克的主要业务来自私人晚会，他每天的工作就是拜访那些富人或名人的家，评价道路和停车设施，并告诉他们需要多少个服务员来处理停车的问题。一个小型的晚会可能只要3~4个服务员，花费大约400美元。然而一个特别大型的晚会的停车费用可能高达2000美元。

尽管私人晚会和乡村俱乐部的合同都涉及停车业务，但它们为查克提供的收费方式却很不相同。私人晚会是以当时出价的方式进行的。查克首先估计大约需要多少名服务员为晚会服务，然后按每人每小时多少钱给出一个总价格。如果顾客愿意“买”他的服务，查克就会在晚会结束后寄出一份账单。在乡村俱乐部，查克根据合同规定，每月要付给俱乐部一定数量的租金来换取停车场的经营权。他收入的唯一来源是服务员为顾客服务所获得的小费。因此，在私人晚会服务时，他绝对禁止服务员收取小费，而在俱乐部服务时小费是他唯一的收入来源。

分析：

1. 你是否认为查克的控制问题在两种场合下是不同的？如查克确实如此，为什么？
2. 在前馈、反馈和同步控制三种类型中，查克应采取哪一种手段对乡村俱乐部业务进行控制？对私人晚会停车业务，又适合采取何种控制手段？

二、实践训练

1. 实训项目

要求学生记录自己一个月的费用开支。

2. 实训目的

通过亲自记录一个月的费用开支，使学生对预算控制有个大概的了解，并且有助于提高他们的预算水平和理财水平。

3. 实训组织

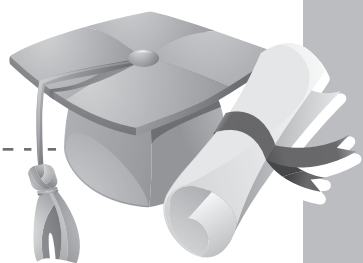
(1) 全班同学每人自备一个账本，以一个月为基准，每天记录自己的收支项目和数目，要做到清晰、明确、真实、有据。

(2) 一个月之后，每名同学撰写一份预算心得体会。

(3) 学生在课堂上自由发言和相互讨论，共同交流自己的心得体会。

4. 实训考核

每位同学将自己的心得体会交给任课教师批阅。



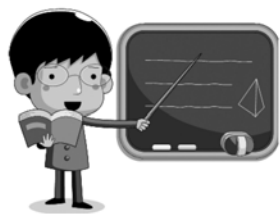
第三篇



管理改革创新篇

第8章 创新职能
第9章 组织变革与发展





第 8 章

创 新 职 能



内容提要

本章主要介绍创新的基本含义、作用以及创新过程和对创新的管理；介绍了几种较为经典的创新方法；着重阐述了创新的作用和创新所包含的内容。



学习目标

知识目标

1. 了解创新的概念和内涵
2. 理解创新的作用
3. 理解创新的基本内容
4. 理解并掌握创新的方法
5. 理解创新的过程
6. 掌握创新过程的组织与管理方法

技能目标

1. 至少掌握一种创新方法，初步培养创新能力，能够用创新方法解决生活中的实际问题
2. 理解创新过程的组织与管理要点，初步具备进行创新活动的组织与管理的能力



案例导入

三个和尚新解

中国有一部经典的动画片叫做《三个和尚没水吃》，由此产生了一句饱含深意的俗语：“一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”，如果用管理的眼光来看，这就是一个管理困境，增加的人力资源不但没有发挥出效用，反而导致了更低的工作效率。但是只要我们能够用创新的眼光来思考、看待这个问题，那么事情就会大大改观。

比如，有四个庙，每个庙里都有三个和尚，而且离山上的水源都比较远，那么怎么解决吃水问题呢？

第一个庙里的三个和尚都觉得现在的庙离山上的水源太远，无论是肩挑还是手抬都实在太费力，因此，决定“水不过来，我们就过去”，他们把小庙迁到了山上的水源旁边，以后再也不用为吃水发愁，这叫做思维创新。

第二个庙里的三个和尚，商量之后立下了庙规，说要引进竞争机制，三个和尚都去挑水，谁挑的多，谁在吃饭时就可以多吃一道菜，谁挑的少，就只能少吃饭，不挑水就不给吃饭。这样，

三个和尚都拼命去挑水，结果这个庙里就再也没有缺过水。这叫做管理创新。

第三个庙里的三个和尚觉得天天挑水太累，因此在一起商量之后终于想出了一个办法，那就是用山上的竹子做成竹筒连接起来，直接将水从山上引进庙里，因此也解决了吃水问题，这叫做技术创新。

第四个庙里的三个和尚经过商量决定：用抓阄这种公平的方法在三人中选出一个主持，负责管理庙中事务，挑水的事则由另外两名和尚来做。因此，最终的结果是主持选出来了，吃水的问题也解决了，这叫做组织机构和结构创新。

同样是三个和尚，同样是远离水源的困扰，由三个和尚没水吃到吃水问题的顺利解决，关键就在于在管理的过程中我们用创新突破了固有思维的限制，从而走出了这个管理困境。

8.1 创新职能概述

创新的重要性是毋庸置疑的，从小的方面来说，创新是个人进步的必然要求，是组织发展的保证；从大的方面来说，创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力，正因为此，上至国家领导人，下至普通百姓都强调要创新。2006年1月9日，国家主席胡锦涛在全国科技大会上宣布了中国未来15年科技发展的目标是2020年建成创新型国家，由此奠定了创新中国的理论基础。因此，在目前这种各行各业都强调创新的情况下，我们应该要了解一些创新的基本知识，才能在理论的指导下进行实践的创新。

8.1.1 创新的基本含义和作用

目前，无论是在现代的经济领域还是在人们的日常生活中，创新都对我们的人类社会产生着重要的影响。从生活的角度而言，没有创新就不会有我们的生活带来便利的家用电器和四通八达的交通系统；从经济的角度而言，没有创新就不会有现代化的生产设备和营销体系。凡此种种，都是创新在不断推动人类社会的进步。正因为此，“创新”成为人们常挂在嘴边的词。但含义却因情境不同而各有侧重。在日常生活中人们提到创新时，其含义通常是指与以往的想法或做法有所不同，意味着推陈出新；在生产领域创新则主要被用来描述科技发展和产品研发；而在管理领域，创新有着更丰富的含义，同时在管理理论中占据着非常重要的地位，目前的理论界对于创新的定义并没有一个统一的看法。因此，为了加深对创新的理解，我们先来看看研究界对创新的几种主要看法。

美籍奥地利经济学家约瑟夫·阿罗斯·熊彼特在其1912年德文版的《经济发展理论》一书中首次提出了“创新”一词，他认为创新是“新的生产函数的建立”，而“生产意味着把我们所能支配的原材料和力量组合起来”。因此，他对创新的定义主要局限于经济生产领域，主要指的是在生产过程中将原有各要素重新组合，从而促进生产的发展和经济的进步。

斯蒂芬·P. 罗宾斯将创新定义为：“创新是指形成创造性思想并将其转换为有用的产品、服务或工作方法的过程，也即富有创新力的组织能够不断将创造性思想转变为某种有用的结果”。这里关于创新的定义强调的是创造力的应用过程，比较偏重于创新结果的价值性。

欧洲工商管理学院进行的一项关于全球经济体创新能力的研究中，将创新定义为：“导致产生经济和社会价值的发明与创造的融合。”这里强调的是创新的价值性，即能够带来经济和社会价值的发明创造就可以被称之为创新。

综观上述几种关于创新的表述，我们可以看到，这种种具有差异性的概念中也包含着一些共同的东西，比如，创新的基本含义都是创造出一种新事物，只是这种新事物可以是新技术，也可

以是新的资源整合方式；同时创新都强调结果的价值性。在综合各种创新定义的基础上，在本书中将创新界定为：创新指的是组织依据内部和外部环境的变化，通过将创造性的想法应用于实际，创造出新事物或对现有事物进行改进，并因此产生经济和社会效益的过程。对于这一概念，我们可以从以下几个方面去理解。

(1) 创新是一个由新想法的产生到应用的完整过程。也就是说创新的起点是具有创造性的新想法，同时，将这种新想法应用于实际并最终产生结果的过程才称得上是一次创新，单有想法而不曾实施构不成创新。

(2) 创新的依据是组织内部环境和外部环境的改变。由于内外环境的改变，组织为了生存与发展就必须适应这种改变，适应的根本途径就是创新。

(3) 创新不仅包括创造一个新事物的过程，也包括改进一个旧事物使之变成新事物的过程。一般意义上的“新”指的是与“旧”相对立的东西，但是新事物既可以是与旧事物完全不同的东西，也可以是在原有基础上的改进。如人类创造出玻璃是一次创新，将玻璃制作成镜子以代替铜镜也是一次创新。

(4) 创新能够带来效益。创新必须是有价值的，要么可以为组织带来经济效益，帮助组织适应环境并促进组织发展，要么为组织带来良好的社会声誉，也可以是促进整个社会技术、思想或制度等方面的进步。但是，如果新事物的产生不能为组织或社会带来任何益处，那么就不能称之为创新。

人类目前已经进入了信息社会，承载着各种知识的信息成了创造价值、加快经济发展的最主要促进因素，尤其是随着计算机和数字技术的逐渐普及，各种信息大量的汇集、产生，更新速度更是日甚一日。在这种情况下，外部环境对组织生存与发展的重要性日益为人所重视，管理流派中的系统学派和权变管理理论、企业再造理论，都强调组织与环境的相互作用。在此基础上，创新在其中所发挥的重要作用也日益凸显出来。

1. 创新是组织增强适应性的根本途径

社会系统学派将社会看成一个系统。该学派创始人巴纳德等人认为社会的各级组织都是一种社会协作系统，是一种人的相互关系的协作体系，它是社会大系统中的一部分，受到社会环境各方面因素的影响。而本书认为构成社会环境各方面的因素（如科技、文化、观念）与社会设置（如群体、组织、社区等）一起构成了社会这个大系统的一个个子系统，这些子系统相互合作和协作，同时也彼此影响，相互作用，共同促进整个社会大系统的正常运行和发展。因此，一个小系统的组织不可避免的要受到其他系统的影响，并受到整个人类社会大系统发展状况的制约。如任何一个国家的企业都不可避免的要受到本国的经济发展状况、政治文化氛围、人们思想观念等方面的影响和制约，同时，这些外部因素会与组织内部的员工、制度、技术等内部因素一起产生一种交互作用，共同影响整个组织的状况。而在目前这种整个人类社会都在迅速发展变化的情况下，也就意味着组织的内部环境和所处的外部环境都在迅速的变迁，组织想要继续生存和发展，创新成了唯一的选择，即依据组织内外环境的变化情况，随之调整组织的经营方式、经营内容、管理方式、方法、技术水平等。要做到这一点，就要求组织必须要以创新性的眼光来看待问题、解决问题。否则，组织仍然以一成不变的老眼光来看待新社会新问题的话，将不可避免地产生适应上的问题，那么被淘汰则肯定是最终的结局。

2. 创新是组织维持自身生命活力的需要

任何一个组织都是为了实现或追求某一目标而建立的，也都是以满足社会某一方面的需要为前提来保证组织的存在和发展的，也只有当组织能够满足社会某一方面的需要时，组织才能继续在社会这个大系统中占有一席之地。无论是追求利润最大化的商业企业还是追求社会效益和人类

福利增长的公益团体,或是维护和管理整个社会正常运行的政府机构,都必须遵循这一规则才能保证自身的继续存在。一个组织的产生是由于社会有某一方面的缺乏,需要有人提供和满足这一需求,如社会需要雨伞这种遮风挡雨的东西,那么就会有人或组织去设计并生产这种东西来满足社会的需要。因此,当一个组织不能提供满足社会需求的产品时,则必然走向消亡。如果我们将一个组织看做是一个有生命的东西时,那么它将因满足社会的需求而生,也将因不能满足社会的需求而死,决定组织生命长短的因素就是组织能否持续不断的满足社会的需求。但是社会是不断发展的,因此社会的需求也是不断变化的。所以,一个有活力的组织,必然是能够随时了解社会的需求并根据社会的需求提供相应的产品,而这只有通过不断的创新才能做到,为了保证组织的活力,组织的规模愈大,就愈需要创新。

一个组织想要保持活力,就要能够随时根据社会的需求调整自己本身的规模、结构、目标等,而这这就要求组织本身是机动灵活的,通常情况是小组织更容易做到这一点。由于组织规模较小,因而信息交流的速度较快,人们更容易接收到新的信息,也更容易产生新的想法,同时机构调整起来也较为容易,创新的阻力就比较小。但是随着组织的逐渐发展,组织规模越来越大,组织结构越来越固定,人们之间的交往也越来越正式化,此时,信息尤其是新想法的交流和沟通也较为困难,由此导致的是整个组织相对于不断发展的社会而言,其反应速度越来越慢,此时,只有靠组织有意识的不断创新才能改变这一点。只有创新才可能不断吸收社会上的新想法、新技术,不断改变现有的不适宜的工作程序、工作目标、工作方法等,从而维持组织的活力,跟上时代发展的脚步。

3. 创新是提高资源有效配置的基本方法

组织内部的资源总体而言是有限的,因此为了促进组织的生存与发展,就要保证有限的资源能够得到合理的应用。随着组织内外环境的变化,当组织原先提供的产品或服务不再能满足社会的需求时,如果组织再将资源用于生产或提供这些社会不再需要的东西,那么就必然造成资源的浪费和无效利用;当社会上已经产生了更为科学合理的工作程序或技术,那么适时的引入就是节约人力资源和生产成本的有效途径。总之,组织应该根据变化了的情况来决定组织资源的投向,以保证有限的资源能够用在“刀刃”上。

4. 创新有利于促进新的技术、管理方式、方法的产生

不断进取和创新的组织才能够永葆生命力,而生命力的体现就是组织内部不断有新的技术、制度、管理方式与方法等的产生。这就是创新的直接作用,同时新想法、新技术、新理论等新事物原本就是创新的直接成果。

5. 创新是民族、国家不断进步的根本保证

创新的内涵之一就是指将创新性思维应用于实际,不断改进现有事物的同时不断创造新事物。因此一个创新型的组织内部将会不断产生新的想法,并随之产生新的技术、工艺、管理方式方法等。而一个创新型的社会也将因此不断产生新的科技、知识、理论等,社会也将因此得以不断进步。民族和国家也一样,没有创新将没有进步,一个因循守旧的社会只能如同清末时期的闭关锁国一样最终导致国家和民族的落后。

8.1.2 创新的方法

1. 创新的方法

创新最基本的含义就是创造性地发现问题和解决问题的过程,创新的起点是具有创造性的新想法。因此,在创新的过程中,第一步就是要激发人们的创造力和创新性思维,来促使和激发人们产生一些能够导致创新的想法,这需要借助一些技术性的手段和方法,这些创新方法是根据创

创造性思维的发展规律和大量成功的创新实例总结出来的,其作用主要是为人们创造性地发现问题和解决问题提供系统的理论和方法。它的应用首先可以培养、启发人们的创新思维,提高人们的创造力、创新能力,产生创新性构想,同时也可能直接产生创新成果。下面我们来介绍几种比较经典的创新方法。

(1) 头脑风暴法。头脑风暴法又称为智力激励法,是美国创造学之父奥斯本在 20 世纪 30 年代设立的,主要是通过会议的方式让大家对某一特定问题出谋划策,并从中选择可行的、有价值的创新方案。

① 头脑风暴法的实施原则是:延迟评判原则;以量求质原则;自由畅想原则;综合改善原则;限时限人原则。

延迟评判原则是指为了保证与会者思想的自由发挥,保证与会者畅所欲言,会议的主持人应该避免当场对与会者提出的想法或方案进行评价,以免给与会者带来疑虑和压力,从而不利于创造性想法的提出。

以量求质的原则指的是在头脑风暴法中,会议的宗旨应该是尽可能的让大家在毫无拘束的环境中针对某一问题提出尽可能多的方案和想法,然后在会议产生的众多想法中选出一个具有可行性、质量比较高的方案。

自由畅想原则指的是在会议的进行过程中,会议的主持人要尽可能营造出一种无拘束的、无压力的环境,以保证与会者能够充分发挥自己的想象力和创造力,从而产生尽可能多的想法。

综合改善原则指的是在与会者畅所欲言的基础上,引导大家相互启发,以便集思广益,产生出更多、更富创造力的想法。

限时限人原则是指由于创新的时效性要求,头脑风暴法的实施也应该是有时间限制的,并且为了保证会议的效果,与会者的人数也应该是有限制的,一般以 5~10 人为宜,太多或太少的人都将难以达到预定的效果。因为人太少形成不了讨论的热烈氛围,而人太多时间又有限的话则不能保证每个人都有发言机会。

② 实施步骤。

准备。在头脑风暴法的准备阶段,会议主持人要做的事就是首先确定要用这种方法,然后做一些必要的准备。如确定会议的与会者、场地、时间、主题、流程等问题,同时还包括一些必需物品的准备,如会议要用的记录本、录音设备等。在这一阶段,要注意的就是与会者的挑选问题,首先参与者不能太多或太少,一般 5~10 人为宜;其次与会者应该具有会议主题所要求的专业知识和相关技能;再次,与会者之间的知识结构、能力层次、身份地位不能相差太大,否则将可能影响会议的效果。

热身。在会议开始之初,会议主持人应该致力于营造出一种轻松自如的环境,以免与会者感到压抑和不自在,影响接下来的工作。因此这一阶段,会议主持人可以视情况而定,可以讲一些笑话活跃一下氛围,也可以提出一些与会议主题无关但是能够引起与会者思考的问题,如同赛前热身一样使与会者尽快进入一种兴奋状态。

介绍问题。当与会者已经进入了状态,跃跃欲试时,会议主持人就可以介绍会议的主题或会议要解决的问题了。此时要注意的是,会议主持人在介绍问题时,应该避免带有主观性的解说和评价,更不能介绍自己的想法或倾向,以免对与会者形成引导或束缚作用,但是也必须保证所需的信息要介绍清楚。

提出并记录构想。当会议主持人适时的介绍了会议所要讨论和分析的问题后,与会者应针对主持人所介绍的问题纷纷提出自己的构想,并通过相互的讨论和启发,激发与会者进一步的思考,促进各种创新性构想的不断涌现。应该注意的是,对与会者提出的各种构想不要妄加评论,以免

打击与会者的积极性。同时要注意培养自由平等的氛围,以便与会者自由交流,自如地提出自己的构想。此时,会议的记录者应该尽可能忠实地记录下每一个构想,为后续的选择做准备。

评价选择构想。头脑风暴的会议结束后,通常能够收集到十几到几十个甚至上百个新想法,但是这些新想法需要进一步的筛选,仅有其中的一个或几个好的创新性想法有可能被采纳,进而被实施。新想法的筛选应有专门的创新领导小组或专门成立的评审专家组进行,在考虑组织各方面的实际情况及创新目标的基础上对各种新想法进行整理、分类、评价、补充、修改,最终筛选出具有可行性的创新构想以供组织选择。

值得注意的是,头脑风暴法强调的是自由联想、自由发挥,鼓励大家畅所欲言,禁止在会议进行中对与会者提出的想法进行评论和批评。而另一种创新方法叫做“反头脑风暴法”,顾名思义,就是恰好与头脑风暴法相反,通过在会议中大家相互批判和质疑来促进创新性想法的提出。其实施过程与头脑风暴法类似,这里就不再赘述。

(2) 列举法。列举法包括缺点列举法和希望列举法,前者指的是通过将某一事物的缺点一一列举出来,然后从如何克服这些缺点入手寻求创新的切入点;而后者指的是首先把对某一事物的希望,即心目中这一事物的理想状态一一列举出来,然后从如何实现这些希望入手来实现创新。

① 缺点列举法。缺点列举法的实质是将现存事物的缺点转化为创新的着眼点,因此这种创新方法实施的第一步是尽力去寻找事物现存形态的缺点和不足,并将其一一列举出来,然后对之进行逐一分析,最终找出克服这些缺点和不足的 innovation 构想。例如旅行箱常有因装满了行李而导致重量过重不利于搬动、旅行结束时旅行箱放置于家中又占空间、因是批量生产可能导致辨识困难等缺点,因而我们就可以在这些缺点的基础上有针对性的加以改进,比如给旅行箱装上轮子、设计成可折叠的、生产个性化的旅行箱等等。

② 希望列举法。希望列举法的实质是将人们心目中某一事物的理想状态作为创新的目标,是从积极大胆的想象出发,把对事物的希望和要求都列举出来,然后通过分析和探索实现这些希望的创新构想来实现创新。例如谈到汽车,我们可以说我们的希望是汽车可以自动驾驶;可以不用油而改用水以便更环保;体积日益缩小而容积能够扩大,以便减少所占空间的同时满足载人载物的需要;重量最好变轻,以便路况不好时能够提着走;最好能够折叠后随身带着,以免抵达目的地时找不到停车场;能够在需要时变为小型飞机以免堵车;车身颜色能够像变色龙一样随周围环境而改变或随驾车人的心情而改变;速度更快的同时也更安全……这些人们心目中汽车的理想状态有些看起来会显得荒诞因而看似不可能实现,但是其中却可能蕴含着未来的创新方向。我们应该记住:人类发明创造的潜力是无穷的,现在的汽车就正在向这种理想状态靠拢。

(3) 奥斯本核检表法。任何一项创新的起点都是创新性想法的提出。因此,如何促进创新性想法的产生是创新成功与否的关键。而激发人们产生想法的有效途径之一就是问问题,通过问题来促进人们思考,所以奥斯本核检表法就是通过问题的方式引导人们去思考,进而促进创新性想法的提出,从中找出解决问题的方法。

① 实施。奥斯本核检表法也是一个比较有效的锻炼思维的方法,除了在组织创新中用以激发创新性思维之外,日常生活中也可以用来锻炼个人的创造力和创新思维能力。使用奥斯本核检表法激发创新性想法时可以从以下九个方面着手:

能否他用。现有的事物有无他用;保持不变能否扩大用途;稍加改变有无其他用途。比如在生活中我们常用的水杯,不改变其形态的情况下,除了喝水之外,还可以用来养水生花卉,做笔筒,加个盖就可以做成个密封罐……

能否借用。现有事物能否借用别的经验;能否模仿别的东西;过去有无类似的发明创造或创新;现有成果能否引入其他创新性设想,例如现代科技中的仿生学。

能否改变。现有事物能否做些改变,如意义、颜色、声音、味道、式样、花色、品种、改变后效果如何?例如改变伞的外形,使之收起来时像个酒瓶或水杯,又如将音箱做成娃娃的形状,发挥扩音及装饰的两重功效。

能否扩大。现有事物可否扩大应用范围;能否增加使用功能;能否增加另一部件;能否扩大或增加高度、强度、寿命、价值。

能否缩小。现有事物能否减少、缩小或省略某些部分;能否浓缩化;能否微型化;能否短点、轻点、压缩、分割、简略。例如现在流行的移动电视,在已知人们对电视的依赖性基础上,通过将原本不能随意移动的电视缩小,成为便携式的掌上电视。

能否代用。现有事物能否用其他材料、元件;能否用其他原理、方法、工艺;能否用其他结构、动力、设备。例如用不锈钢生产锅碗瓢盆,代替了原来的生铁或塑料,使之更加坚固耐用。

能否调整。能否调整已知布局;能否调整既定程序;能否调整日程计划;能否调整规格;能否调整因果关系。例如,以往生产企业总是在生产出某一产品后再做宣传,而现在有些企业会别出心裁,另辟蹊径,在产品尚未问世时就开始宣传推广,从而产生一种“饥饿效应”,使产品一上市就取得了较好的销售业绩。

能够颠倒。能否从相反方向考虑;作用能否颠倒;位置能否颠倒。例如参观野生动物园时,为了观察到动物在野生状态下的行为,我们可以一改以往把动物装进笼子的做法,而将作为观察者的人装进笼子。

能否组合。现有事物能否组合;能否原理组合、方案组合、功能组合;能否形状组合、材料组合、部件组合。比如现在流行的那种后面带把手的多用童车,就是因为有位儿童商品生产商偶然看见一个家长一手抱孩子,一手拿着一辆儿童的小三轮车,从而意识到这是因为孩子骑车骑累了才要大人抱,因而想到把坐式推车和三轮童车组合起来,在小三轮童车上加了一个推把,就成了现在常用的儿童车,既满足了儿童骑车的需要又方便家长推动。

核检表法是一种通过从不同方面提出问题,继而引导人们去思考并解决问题的创新方法,具有较强的启发性。由于提出各种各样的新问题本身就是一种创新,所以这种方法能够引导多向发散的思考,使人的思维角度、思维目标更加丰富。同时由于问题提出之后就给创新活动提供了基本的思路,因此可以使创新者有的放矢的朝指引方向努力,从而促使创新尽快的实现。

(4) 逆向思考法。线性思维是人们的习惯性思维模式,人们由因自然的想到果,由一自然的想到二。习惯性思维的产生在实际生活中起到了很大的作用,如看到水杯我们就会自然的知道那是用来喝水的,看到风扇自然的就会想到那是用来消暑的,看到小孩子不爱学习自然的就会想到他的学习成绩不好等等。然而也正是这种习以为常,常常容易养成人们的思维惰性,不去思考生活中习以为常的东西是否还可以有其他的形态或用途,而束缚人们的思路,成为人们创新活动的阻碍。因此,如果我们在看到惯常的事物,遇到平常的情况时能够多一些敏感和思考,甚至把问题加以颠倒,反向探求,也许就会出现另一个完全不同的状况。

逆向思考法是一种独特的思维方式,正是通过突破思维定势的束缚而激发创造灵感的。因此,无论是在改进或创造某一具体事物,还是在改进某一程序、做出某一决策的过程中都可以发挥极为重要的作用。在运用逆向思考法进行的创新过程中,我们可以把创新的最终目标作为研究的出发点,沿着“果—因”“未来—现在”的方向,通过反求的方法来寻找创新的可能方法和思路。由于此方法切入点较为特殊,因而常常能取得意想不到的效果。

(5) 形态分析法。形态分析法又称形态方格法,是一种系统分析的方法。这种方法是将要解决的问题或要创新的事物视为一个系统,将其中各组成部分或影响因素视为一个个子系统,然后不断对其进行分解,直至分解成一个个不能细分的基本要素。通过对这些基本要素进行重新排列

组合,从而得出许多不同的组合方案,再逐一进行分析和考量,最终选定最合理最具可行性的方案。

① 具体实施步骤如下所述。

明确所要解决的问题即创新的目标。例如想开一家门店做生意。

基本要素分析。确定创新目标的各组成部分、各影响因素。如新门店的地理位置、经营内容、店面规模、目标客户等。

分析各要素的所有组合形态。列出创新目标的各影响因素后,对之进行自由组合。仅以地理位置与店面规模这两个因素为例,如新门店开在远离市中心的位置,店面规模可以较大也可以较小;新门店开在经济发达的商业区,则店面规模也一样可以有不同选择……而这些不同的选择就是一个一个的可供选择的方案。

绘制方格并列出可能构想。将一个个独立要素及其可能性形态排列成矩阵形式,并对它们进行任意组合,形成许多不同的可能构想。例如想开一家门店做生意,仅考虑经营内容与地理位置这两个因素,就可以形成如图 8.1 所示的不同组合形式。

A				农村地区
	B			郊区
			C	城乡结合部
				市区中的非闹市区
				市区的闹市区
百货	服装	五金	家电	

图 8.1 形态分析法方格图

图 8.1 中的每个方格,就代表一种可供选择的方案,如 A 方格表示在农村地区开的百货店, B 方格表示在郊区开服装店,以此类推。同时,由于本图中只涉及地理位置和经营内容两个基本因素,所以只用了二维方格图。但是在创新过程中,当创新所涉及的基本因素较多时,就可以采用多维立体的方格图来组合创新方案。

评价、选择最合理的方案。根据组织的实际情况及预期目标对罗列出的所有可能的组合进行逐一考量和分析,最终选定出较为合适的组合构想,可对之进行进一步的明确和改进,从而形成一个最佳方案。

② 形态分析法的特点是具有形式化的性质。它需要的主要不是创新者的直觉和想象,而是依靠创新者的相关知识背景和理性分析,不仅适用于发明创造、对某一现存事物进行改进,同时也更适用于管理决策,因而具有较高的实用价值。

应该注意的是,上述几种创新方法并不是相互独立的,多数情况下可以结合起来使用,这样效果可能更加明显。如使用核检表法时可以结合头脑风暴法使用,通过多人之间的相互激励,从而可能产生更多、更好的创新构想。另外,除了上述介绍的几种经典的创新方法外,还有类比法、移植法、综摄法以及美国陆军部提出的 5W1H 法、我国著名教育家陶行知先生提出的 6W2H 法等创新方法,在培养创新性思维、激发创新性构想方面也非常有效,由于篇幅所限,这里就不再一一列举。

2. 创新的基础条件

从上述主要创新的方法中我们可以看出,无论采用哪一种方法,有没有创造性思维,能不能激发出人的创造性思维总是创新是否能成功的决定性因素之一。既然创新性思维对于创新而言有

如此巨大的意义,那么如何培养和激发人们的创新性思维就成了一个重要的问题。除去人们自身的思维习惯和思维定势是创新路上的第一道障碍之外,对于一个组织而言,也同样具有一些不利于创新的障碍。如何破除或能否破除这些障碍,为创新提供必须的创造性的新想法就成了我们必须面对的一道难题,那么到底什么情况下组织中的人们才会产生创造性的想法,或者什么情况会促进或激发人们的创新欲望呢?

(1) 有机灵动的组织结构。创新意味着新事物的产生和原有事物的不断改进和完善,同时也意味着原有事物的淘汰,与此相连的过程就是受益权的不断更迭。因此,每一次的创新都将对现存的权力布局造成威胁和破坏,也将会因此遭遇重重阻隔。为了保证新想法和新事物的产生,开放的、灵活的组织结构是必需的条件之一。因为受益权的更迭代表利益群体的不断变动,只有作为创新主体的人能够从创新中受益,成功掌握组织赋予的权力,才能将新想法和新事物应用于实际,才有可能产生效益和价值。同时,也才能保证创新的可持续性。

与此相对应的,僵化的组织结构、正式的权力结构、固定的工作职责、标准化的工作程序等都将会磨灭组织成员的创造力,威胁创新的产生和存在。

(2) 开放宽容的组织文化。创新会造成对原有权力结构和组织机构的冲击,因此,多数情况下是对现有权力掌控者的挑战,同时也会给组织管理者带来麻烦,因此需要管理者乃至整个组织对之报有一种宽容至少是接受的态度,因为创新意味着不因循守旧,意味着敢第一个吃螃蟹,不一定都能取得成功,所以,要求组织首先必须允许创新的尝试和存在。

首先,组织内部要能够有允许新观点和新想法存在的环境,允许不同想法、意见、建议的存在,如此才能在思想的碰撞中产生对组织有利的想法;其次,激发人们对创新的重视,使人们必须从观念上想要创新,重视创新的重要作用和意义,才可能在实际工作中遇到问题和新情况时不因循守旧,而是积极思考对策,这样才可能拥有创新的土壤;最后,还必须尊重创新成果、尊重优秀创新人才,同时对创新失败者有足够的宽容和理解,允许创新的失败,如此才不会扼杀人们的创新念头和行为。

(3) 丰富的人力资源。创新意味着新想法的产生和新事物的创造,这不仅要求创新主体必须具有别具一格的想法和思维,同时还要求必须具有相应的知识和专业技术能力等,而作为创新主体的人,由于种种条件的限制,并不一定人人都能做到这一点。因此,拥有创造力和行动力的人才才是组织创新过程中不可缺少的人力资源,因为创新说到底是要有人来实现的。一个组织如果人力资源缺乏,没有创新性人才,那么想要创新就几乎是一件不可能的事。创新性人才的队伍包括:具有创新意识,鼓励和支持创新的管理者;拥有创新意识和能力,并能够从事创新的人才;积极面对与众不同的新想法,怀有宽容心理的工作伙伴等。

(4) 不断变化的外部环境。变化的外部环境会形成压力,刺激组织不得不进行创新以适应环境。因此,外部环境的变化也是创新的基础条件,因为如果没有组织环境的变化,就产生不了组织创新的必要性,既然没有必要创新,那么组织内部的创新也是不可能产生的。

除了上述几个方面是创新必须具备的基本条件以外,整个社会的创新氛围也是一个重要的影响因素。政府关于创新的政策、法令、法律、规划、战略等,都直接对创新行为具有指导意义和约束力;政府对创新的态度也会直接刺激组织对创新的态度。

8.2 创新过程及其管理

8.2.1 创新的内容

从现实生活来看,创新涉及人类社会的方方面面,无论是科技、文化、政治、军事、教育还是经济生活,都具有创新的需要和可能性,因而也都属于创新的内容;从管理活动来看,由于管理本身就是一种内涵丰富、包容广泛的活动,因而创新的内容也同样十分广泛,包括组织创新、计划创新、领导创新、控制创新等;同时,考虑到创新也是一种综合性的过程和活动,既包括创新性想法的提出,也包括创新性想法的论证及实施过程,同时还包括为了激发或保障创新而必需的制度保障、人力资源因素等。因此,本书认为创新的内容主要包含思维创新、管理创新、目标创新、技术创新、制度创新、组织机构和结构的创新。

1. 思维创新

(1) 思维创新的含义及其重要性。思维创新就是在面对新问题和新情况时能够从独到的视角、来思考问题的过程。因此思维创新最重要的成果是具有创新性的想法,而这种创新性的想法是创新的起点。因为人们的行为总是根源于某种思想或观念,没有创新思维和独特观念,人们就不可能打破常规,也就不可能取得思想和实践的进步。所以,思维创新是创新的基础,也是创新最重要的一环。没有思维创新就不可能产生创新性的想法,也就不可能创新;但是一旦拥有了创新思维,往往可以化腐朽为神奇,瞬间改变发展的不利局面。例如有位老板在国道边开了一家饭店,但是开业后生意却一直不景气,虽然饭店中饭菜物美价廉,服务也体贴周到,然而无奈的是,虽然有很多的车辆来来往往,停下来用餐的人却很少。老板便开始想,用什么办法能够招徕顾客呢?后来,老板终于想到了一个好点子,那就是在饭店旁边建起了一个很好的厕所,并做了一个非常醒目的标志,这样,许多司机为了方便而停下来,他们中的大部分也同时光顾了这位老板的饭店,从此,这家饭店便生意兴隆。这位老板之所以能够取得成功,与他能够转变思维是紧密相关的。从一开始他只在饭店上下工夫,一心只为追求自己的利润,到后来转换视角,利用建厕所来吸引人流,在考虑过往行人方便需求的基础上,为自己求得利润。

(2) 思维创新的障碍。相对于人们的思维习惯和既存观念而言,思维创新是要特意而为之的。由于人们的思维习惯、思想和观念的养成是在成长过程中潜移默化形成的,因而其创新就显得尤为困难。一方面人们很难认识到自身思想的局限性,同时也很少去深思自己的观念是否适宜;另一方面,即使认识到了,想要改变也非一朝一夕之功,需要个人付出长久的努力。因为创新意味着推陈出新,而思维创新则意味着摒弃个人的旧思想和旧观念,是一个否定自己、批判自己并最终超越自己的过程。

一般而言,对于个人来说,思维创新的主要障碍是思维定势。

来自于心理学的思维定势最早是德国心理学家缪勒发现的,指的是在人们的意识中,一种观念曾出现过,就有再重复出现的趋势,简单地说就是过去的思维影响现在的思维。思维定势是把双刃剑,一方面在面对常规问题时,不需要人再去验证、摸索,省去了很多的时间;另一方面,思维定势会阻碍创新,因为习以为常,所以不假思索,因此也就不会有新的东西出现。思维定势的类型主要有从众型思维定势、从书型思维定势、经验型思维定势、权威性思维定势等。从众型思维,顾名思义就是在遇到问题时喜欢以别人想法为想法,以别人的意见为意见,而没有去独立思考。从众型思维容易导致人云亦云,类似于学舌的鹦鹉,没有自己的主见,自然也就谈不上创新;从书型思维定势指的是由于过于信任书本上的知识,所以不假思索的加以采纳,难以突破书

本上划定的框框,也就是“本本主义”,殊不知书本知识也是由人总结的,一方面难免有疏漏和错误,另一方面书本知识的滞后性总是会导致书本知识与现实脱节。比如书上说“书中自有颜如玉,书中自有黄金屋”,便以为一心读书就可以拥有想要的一切,但是事实却是这样很容易读成“书呆子”,却难以变成人才;经验型思维指的是在面对新情况和新问题时总是囿于过往经验束缚,难以产生新的想法。比如大象的悲剧就是这样造成的,人们在大象还是小象时就将小象用铁链拴在小柱子上,而当时的小象力量尚弱,就算是尽力拉扯铁链,凭自己之力也难以脱困,所以在尝试了一段时间之后就放弃了拉扯铁链,一直到小象成了大象,尽管力量有了成倍增长,足以逃脱铁链的束缚,但是过往的经验总是会阻止它再度尝试的脚步。日常生活中,我们人类也常常会像被铁链锁住的大象一样被自己的经验锁住;权威性思维指的是过于相信权威而选择盲从权威的观念、思想和看法等,由此产生盲从权威的行为。

其他思维定势如自我中心型思维定势、自卑型思维定势等,都对人们发挥思维的力量,实现思维创新造成了不利影响,在创新的过程中,应该加以注意和避免。

(3) 突破思维定势的基本方法。明确了思维常新的阻碍因素,那么我们就尽力去消除这些因素的不利影响,那么我们如何才能在思维中排除这些因素的干扰,实现思维的创新呢?如下几种方法可供借鉴。

一是不断地学习,不断地接受新的信息和新知识。只有不断地吸收外来的知识,我们才能在与外来知识的对比中意识到自己的不足,从而产生进步的欲望;只有不断的学习,我们才能了解到社会的发展变化情况,也才会确立常变常新、与时俱进的观念,从而杜绝自以为是和固步自封。

二是开阔自己的视野。尽可能地接触各种新潮和前沿理论,同时也包括积极地与人交往。由于出身、受教育程度、性别、生活经历等方面的不同,人们的对待问题的方式、态度、立足点、思考方式等方面也会不同,只有在生活中接触过拥有各种思想和观念的人们,才会降低我们对自己思想、观念的忠诚度,才能突破自己思维的限制。

三是要学会运用创新思维的原理和方法,提升自己的创造力。为帮助人们突破传统、习惯和思维定势,现代创造学总结出一些有用的原理和方法。掌握这些原理和方法,能帮助我们自觉地抵制和克服上述各种思维障碍。这样,才有利于新想法、新观念的不断产生,人们的思想才会不断进步。

从组织的角度来说,作为一个非自然人的“法人”,组织本身是不具备思考和思维功能的,因而思维创新可能最终还是要体现在组织内成员的身上。即要想培养一个创新型的组织,首先就要培养一群有创新型思维的组织成员,最基本的要求是允许组织内部新观点和新想法的存在,允许不同意见、建议的存在,如此才能在思想的碰撞中产生对组织有利的想法。其次,要在组织内部形成一种重视创造力和思维创新的环境,鼓励人们在实际工作中遇到问题和新情况时不因循守旧,而是积极思考对策。最后,弹性的工作时间、个性化的办公室、充分的沟通机会和交流平台等辅助设置都有助于培养人们的创新型思维。

2. 管理创新

管理本身就是一个动态的过程,管理活动的实质就是创新。但是在这里,我们将管理与创新并列,所指代的是作为创新的重要内容,本文中的管理创新主要指的是管理理念 and 理论的创新及管理方式、方法的创新。由于社会的迅猛发展,管理活动也在不断地进行,因而对管理活动和经验进行思考和抽象的行为从来也没有停顿,由此导致的是管理理论和管理方式、方法的层出不穷,因此,对于一个组织而言,仅仅借鉴和模仿其他人或组织的有效的管理理论和管理方式、方法是不够的,还需要摸索出适合本组织的独特的管理方式、方法,进行管理创新是达成这一目标的根本途径。

管理创新是管理的本质要求。管理的目的就是要充分整合和协调各种资源以达到组织的目标,由于管理活动中所涉及的各方如人、才、物及组织的外部环境是不断变化的。因此,管理活动本身就是动态的,在实际的管理实践中,人们必须根据组织所处的环境、组织目标和组织内部的实际开展管理活动,而由于组织的内外环境和组织的实际情况总是在不断变化的,所以,组织在管理活动中就不能总是因循守旧,创新才是必然的选择。

管理创新是管理理论的精髓所在。任何一种理论都具有来源于现实,但又高于现实的特性,因为任何一种理论的创建都是对现实社会某一方面或某些要素之间关系的一种抽象概括。管理理论也不例外,同样是来源于管理活动,同时又高于管理活动。因此,管理原理最主要作用是导向作用,而实际的运用过程中需要结合实际情况做适当的调整。同时管理理论也具有一定的局限性,因为任何一种管理理论都是在一定的时代背景下产生的,所以只在一定程度上和一段时间内具有其适用性,当某一管理理论产生的环境和背景发生了改变,管理理论就必然在一定程度上失去了效用。

正因为管理理论具有上述的特性,管理创新就成了管理理论的精髓所在。因为每一次管理理论的应用都可以说是一次创新过程,由于管理理论本身的特性和局限性,任何一个组织都不可能照搬管理理论,在引入理论的同时,都必然自觉或不自觉的对理论进行一些切合组织本身实际情况的改造。因此,管理理论的实施过程也是管理创新的过程。

管理创新是组织目标实现的重要保证。管理的目的是要促进组织的发展,有效管理的表现之一就是能够保证组织目标的顺利实现。因此,在组织的管理活动中,组织必须学会管理创新,既要学习和借鉴管理理论的指导作用,又要根据组织自身的特点开展管理活动,寻找适用于本组织管理方法、方式或手段等,否则只是一味的生搬硬套现有的管理理论或别人的管理经验,将可能导致无效率的管理活动,进而必然导致资源的浪费,组织的发展就成了无法实现的空谈。

管理创新是管理发展的必然趋势。前面曾经讲过,管理活动是一个动态的过程,与社会和组织的情况紧密相关,时代在变化,组织在变化,管理包括管理过程、管理方法等也必然要发生变化。与此同时,紧跟时代步伐,理性认识自身的差距和积极推进组织管理现代化,也成了现代组织管理者应具备的基本素质。因此,从管理实践的需要和近年来管理学研究的动态来看,创新是管理发展的必然趋势,并且对组织的生存和发展所起的作用越来越重要。

3. 目标创新

目标创新是指组织根据外部环境和组织内部实际情况的不断变化,有针对性的制订和调整组织的管理目标,以便更好的适应环境的变化,保障组织的生存和发展。

目标创新对于组织的发展起到的是一个总纲和指引的作用,因此其重要性不言而喻。但是要想实现目标创新,首先要求有效的信息传递和准确的分析目标市场,只有在此基础上,组织对自身的状况才能有一个清醒的认识。同时对市场有一个总体的把握,这样才能够找到市场的需求点,制订出符合市场需求和组织发展需要的目标;其次,目标创新要求企业的管理机制必须是灵活可变的,在认识到组织目标必须改变的基础上制订出新的组织目标;最后,组织制订了创新的目标之后,还需要对组织的机构和工作机制进行必要的调整,以此来保证组织设立的新目标能够为整个组织所接受。

4. 技术创新

(1) 技术创新对组织的影响。

清华大学经济管理研究所关于中国企业技术创新情况的一项调查分析表明,在所调查的 1026 家企业中(其中大企业 229 家,中小企业 797 家),通过技术创新,有 93.2%的企业提高了劳动生产率 and 增加了产品品种,有 96.7%的企业提高了经济效益,96%的企业扩大了市场,91.5%的企业

提高了产品的质量,88%的企业提高了产量,77%的企业降低了材料消耗,69.4%的企业降低了耗能。上述调查数据表明技术创新带来的产品品种的增加、质量和产量的提高通过市场作用有力的推动了中国企业的发展。

技术创新是创新的一个重要内容,同时也是社会发展的主要标志之一。任何一项新技术的产生都将对人类的社会生活产生巨大的影响,比如手机的产生极大的方便了人们相互之间的沟通,汽车则我们的生活提供了更加便捷的交通方式。同样的,技术革新也将为组织的生存和发展带来两方面的影响。

一方面,技术水平是衡量组织发展程度的重要标志,也是组织实力的重要表现。掌握了新技术的组织必然能够享受新技术带来的好处,而技术水平落后的组织则很难在社会上立足,因为社会的发展会带来技术的革新,既包括原有技术的不断淘汰和完善、更新,也包括新技术的不断产生。因此,一个掌握着某一生产技术的组织极可能因为自己所掌握技术的过时而面临被淘汰的命运,也可能因为掌握了尖端技术从而咸鱼翻身。总之,组织想生存和发展就必须不断对本组织的技术进行不断的改进,同时积极吸纳社会上产生的对自己有利的新技术,积极追求技术水平的提高,才能保障组织与时俱进。

另一方面,技术创新也是产品和服务创新的保证,没有技术创新,则很难有产品和服务创新。比如,在现在讲求节能、环保、低碳的社会大环境下,一个生产冰箱的企业如想转产一级能效的冰箱,却没有掌握节能环保技术的话,那么创新也就只能是一句空话了。

(2) 技术创新的内涵。

① 技术创新就是一种新的思想的产生,到研究、发展、实验、生产制造到首次商业化的过程。技术创新在本质上是一个科技、经济一体化的过程,强调的是技术应用,包含有技术开发和技术应用两大环节,在第一个技术开发的环节,科技的力量在起作用,在第二个技术应用的环节,则强调技术的市场应用。同时,由于新技术一旦产生并应用于市场,就会迅速的扩散并引发新的技术改进和革新,因此,技术创新终止于新技术首次商业化。

② 技术创新强调的是社会需求的满足。技术创新的目的是追求社会和市场某一方面需要的满足,因为无论是改进现有技术,开发新的产品,还是改进原有的工艺和设备,对于组织而言都是为了提供更符合社会需要的产品,可以说,社会需要是技术创新的起点,同时也是技术创新的终点。

③ 技术创新强调技术与市场的整合。技术创新既然是以满足社会需求为目的,那么体现社会需求的消费市场在技术开发中就起着重要的导向作用,同时衡量技术创新成功与否的标准也是技术开发成果的市场化应用。技术创新强调与市场的整合,有利于科技成果的转化,能够使科技切实为社会服务,同时也能体现科学技术的价值,从而保障了科研人员的积极性,保障了技术创新的可持续性。

④ 技术创新强调研究与发展部门、生产制造部门与营销部门的有效整合。技术创新强调的是市场化应用,因此在技术创新的第一阶段,技术开发主要是组织的科研部门负责,但是当技术开发出来之后,则主要是生产部门负责生产,到了后期投放于市场时,则主要由营销部门在运作了。因此,技术创新的成功,依赖于研究部门、生产与营销部门的密切配合和紧密衔接。

⑤ 技术创新强调企业内部知识与企业外部知识的整合。技术创新研发阶段,新技术是由组织内成员研发的,当然归于组织,但是技术创新的基础知识和技术则可能来源于组织外部的已有成果。同时,技术投放与市场后,技术的应用将对整个社会产生影响,是对人类社会技术水平的整体水平的一次提高。

(3) 技术创新的内容。技术创新包括产品(服务)创新、设备创新、生产工艺创新。

① 产品(服务)创新。创新的一个重要内容是产品(服务)的创新,其必要性主要体现在以下三个方面。

一是社会发展日新月异,由此导致人们的需求层次越来越高,其变化速度也越来越快,因此致力于满足社会需求的组织不得不随之调整自己的产品和服务。例如前几年人们去餐厅吃饭,求的是饱腹和美味,现在则不仅追求吃的适口,还要吃的有讲究、有文化,同时还要追求食物的营养搭配和食材的绿色健康。

二是需求的不断变化导致了一个趋势,那就是产品的生命周期越来越短,这种趋势在电子类、数码类产品上的表现尤其明显,比如前两年的音频播放器(MP3)曾经风靡一时,大街上几乎人人耳朵上都挂着一个,然而一年不到,功能更为齐全的视频播放器(MP4)迅速取代了它的地位,但是之后不久,大屏幕的视频播放器又投放进了市场,迅速吸引了人们的眼球。另有如手机、电脑等更新换代的速度也是快得惊人,满足了人们的需求的同时也对组织的创新能力形成了极大的挑战,唯有那些能够不断进取、不断创新的组织才能够在这种激烈竞争中生存下来。

三是产品的个性化需求越来越明显。比如同样是需要一部手机,有人可能需要的是手机的超强通信能力,而另一人可能需要的是手机的休闲娱乐功能,由此导致的可能是对同一款手机配置的不同需求。类似的个性化追求不仅体现在对不同种商品的需求上,有时即使是同一种产品,人们对它的要求也可能是不一样的,比如卖给不同消费者的同一款电脑、同一款车可能在颜色、配置、配件等方面都是不同的。究其原因,主要原因是同类产品或服务的种类太多,留给人们的选择余地较大,因此,人们自然会根据自己的喜好去选择。同时,日益丰富的物质文化和日益提高的生活水平也助长了人们寻求个性化产品的倾向,个性化意味着与众不同,意味着创新。

组织生存和发展的过程其实就是与社会进行资源交换的过程。组织通过向社会提供产品和服务,从社会中获取自身生存与发展所必需的一切资源。而交换能否顺利进行的关键是组织向社会提供的产品和服务是否能够满足社会需求。因此,时时把握市场命脉,向社会提供适宜的产品和服务也是创新的重要目标之一。产品和服务的创新是组织能否将与社会的资源交换过程进行下去的决定性因素。

② 设备创新。生产设备和工作必需的设施和设备是组织生存与发展必需的重要工具和手段,是组织的物质财富,也是社会生产力发展水平的重要体现,同时也是技术创新的重要内容,因为技术要与一定的物质手段相联系。如现在数字化技术的普遍应用就要以计算机的普及为载体,便捷的交通必然要以发达的道路系统和交通工具为基础。

③ 生产工艺创新。生产工艺创新指的是生产方法的改进或新生产方法的创造,通过工艺创新,能够提高产品(服务)的质量和生产效率,比如现在的汽车、电子类产品及其他很多产品都是采用流水线作业,极大地提高了产品的精细程度和生产速度。

5. 制度创新

历史上著名的田忌赛马的故事用管理的眼光来看也可以说是一个管理创新的故事,孙膑打破了优等马对优等马、劣等马对劣等马、中等马对中等马的常规安排,而是采用了优等马对中等马、劣等马对优等马、中等马对劣等马的安排,因此,最终取得了三局两胜一败的结果而赢得了比赛,可以说这次创新取得了成功,从而也显示了孙膑过人的智慧。但是,我们在感叹孙膑的智慧的同时也应看到,他的这种安排之所以能取得成功,是因为当时比赛三局两胜的制度起了重要作用,如果不是有三局两胜的制度规定,而是三局三胜才算最终胜利的话,那么孙膑的这种应对方法就难以有成效了。

无论是在古代社会还是现代社会,无论是对于企业还是政府机构而言,制度及制度的执行情

况都与组织的兴衰存亡有很大的关系。对于一个组织而言,机构的设置、人员的配备、物资的管理、职责的划分、权力的分担、工作的流程等问题都需要规章制度来加以规范,制度是组织有序运行的重要依据和保证。制度一方面是人们行动的准绳和评判行为正当性的依据,另一方面也对人们的思维和行为产生了一定的限制作用,将人们的思维和行为限制在了制度规定的框框之内。因此,组织制订的制度是否合适及能否起到效用将直接关系到管理的成效和成败。由此可知,创新成功与否与制度设置还有着莫大的关系,一味的因循守旧和尊奉教条就是对创新的扼杀。

组织要想达到创新的预定目标,制度创新是其保障。制度创新的含义有两方面。

一是制度既要保证相对稳定性,又要保证其可变性。保持稳定是制度本身的需要,因为多变的制度会导致制度的不连续性,无法使某一项制度或行动得到贯彻,也会使人们感到无所适从。同时,又要保证可变的原因是组织内外环境如果发生了变化(比如组织的目标改变了,组织的新技术也引入了,新产品研发出来了,新的管理方法也引入了),如果没有与之相配套的制度,那么肯定会产生新事物与旧体系难以匹配和融合的问题,那么创新的预定目标将难以实现。例如某一生产企业引入了新的设备,就必然要对新设备的使用和管理进行制度上的规定,否则,谁来使用这些新设备?使用这些设备需经过什么样的审批手续?如何使用这些新设备?谁来负责监管这些新设备的使用?如果不给类似的问题做一个制度规定,那么新设备将无法发挥出原定的效用。

二是要用制度来保证和鼓励创新,即制订能够激发和鼓励创新的制度。比如在制订制度的同时,制订对创新提供物质保障和人力支持、对创新成功的人给予奖励等措施,这样有利于营造出一种有利于创新的组织氛围。

6. 组织机构和结构的创新

组织机构和结构上的适时调整是创新的又一个重要内容。因为每一次创新都意味着对原有事物的改造和摒弃,所以创新的后果之一就是对他权力结构造成巨大冲击,可能需要对现有的组织机构和结构进行改造;之二就是可能需要产生新的单位和部门,那么组织机构和结构也将随着发生变化。因此,如果不能适时调整组织机构和组织结构,创新可能就很难继续进行。

例如某企业如果开发了一种新产品或推行一种新的管理方法,组织必然面临不同的选择:要么设立一个新的领导小组来负责这个新的项目,那么此时要解决的问题就是这个新成立的领导小组要如何嵌入到已有的组织机构中去;要么由组织中原有的一个部门来负责,那么这个部门的职责及与其他部门之间的衔接和协作状态也必然发生变化。而无论是选择前者还是后者,都需要对原有机机构和结构进行改造或重组,理顺组织内部机构和结构上的关系,否则创新将难以为继。

值得注意的是,虽然我们将创新的主要内容以六种创新一一呈现的方式介绍出来,但是实际上,上述六种创新在一次创新的过程中可能是共存的,同时在关系上可能是引起与被引起的关系,也可能是彼此交织而无法截然分开的关系。例如超市销售的旺旺口袋便利包饮料,首先从结果看来是产品和包装工艺的创新,但是这一新产品出现的前提却必然是思维的创新,同时在研发、生产、销售的过程中也必然涉及制度创新、组织机构和结构的创新等其他内容。

8.2.2 创新的过程

创新的过程是从一个新的想法到一个新事物的创造过程,而处在一个迅速变迁的社会中,新旧只是相对的说法,今天的新事物到了明天就成了一个旧的创新的基础和阻碍。因此,创新是一个周而复始、永无止境的过程,一次创新的结束是另一次管理创新的基础和开始。所以我们这里所说的创新只是截取了创新之链的一环,简略的介绍一下创新的一般过程。

1. 创新性想法的产生

每一次成功的创新都来源于一个或多个新想法，总之，与以往不同的新想法是创新的起点，而产生新想法的基础从个人的角度而言是创造力。创造力一般包括三种类型：标准化创造力、探究性创造力、偶然创造力。标准化创造力强调的是在需要创新的时候，通过一些创新方法的帮助或创造力思维的训练，通过标准化程序产生的；探究性创造力则是问题导向型的创造力，是因为对某一个问题的兴趣和好奇心而产生探究的欲望，在思考、调查、研究的基础上表现出来的创造力；偶然创造力强调的是灵光一闪，相对于前两者而言是无法预知和控制的，只能通过知识和经验的积累来增加灵感出现的概率。因此，相比较而言，在创新的过程中，标准化创造力和探究性创造力是比较常用也是比较容易控制的，从而也更有可能会利用它们产生创新性想法。

但是，无论是用哪种创新方法，也无论是要在哪一方面实现创新，信息的采集和分析都是必不可少的。同时还应该牢记的是，并不是每一个新想法都能成为一次创新。我们每天都可能会产生很多新的想法，但是最终能够实现创新的想法其实是少之又少的，大多数的想法可能都会因为条件的限制或想法本身的不现实而停留在仅仅是一个想法的阶段。

2. 创新性想法的评价与筛选

有了新的新想法，尤其是有了不止一个新想法时，对每一个新想法进行筛选和评价是接下来要做的工作。无论是对于一个公司来说，还是对于一个国家来说，资源总是有限的，因此应该尽可能保证资源的有效利用。那么我们就尽可能保证每一次创新都能创造出对组织和社会有用的价值，因为创新的实施过程是要耗费人力、物力等诸多资源的，我们要根据组织的现实情况，比如组织的人力是否能够实施这次创新、能否提供足够的财力保证、有没有必须的技术与场地等等诸多问题去综合衡量每一个想法的可行性。但是在这个过程中要注意的是我们既要考虑这些因素，又不能纠结于这些因素，既要看到这些因素的限制性，又要看到这些因素的可克服性，否则创新就可能至此而止。总之，经过了这一个筛选过程，原本成百上千个新想法可能到最后只剩下少数甚至一个可行的方案。这个过程所发挥的就是类似于漏斗的作用，无数的新想法倒进去，最终能够实现创新的只是很少的一部分。新想法与创新关系如图 8.2 所示。

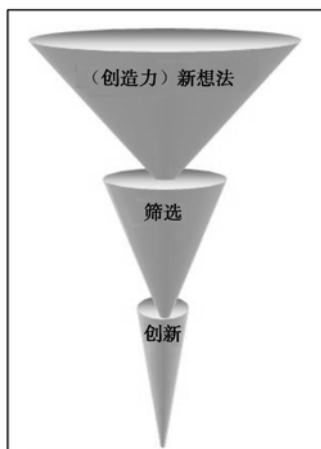


图 8.2 新想法与创新的关系图

3. 创新的实施

创新之“新”字是与“旧”相对应而言的，而“新”的一个重量衡量因素就是时间的先后，先出现者为旧，后出现者为新，由于社会上的组织不只一个，任何组织在创新的过程中，都不可避免的要面临其他同类组织的竞争，所以，为了保证自己的新想法和创造，就要在别人想出或做

出自己想做的事情之前,先下手为强,否则当别人创造出了类似的产品时,自己的创意就不能再称之为创意,而只是一个过时的想法了。所以,果断的实施是创新成功的必要保证;否则,再好的想法如果不能迅速的投入实施,也将会因时事和环境的变化失去其适用性,从而失去了创新点。

4. 适时调整

现代社会的信息化和数字化趋势使得整个社会的变迁速度越来越快,同时任何一项制度或行为都可能在社会中产生不可预知的反应,而且,创新的本质要求就是不断变化,因此,依据实施过程中遇到的情况不断调整管理活动则是创新的本质要求。在新想法实施时,不断根据实施过程中遇到的新情况和新问题对原定的方案进行修改和完善是创新成功的必然要求,也是必要条件。

5. 形成模式

经过了实践检验的创新过程和方法可以固定成为组织在一段时间内可以贯彻实施的创新模式,但是应该注意的是,这里的固定只是一段时间内的相对固定,即永远不能忘了要不断创新。

8.2.3 创新活动的组织与管理

创新是一个综合性的工作和活动,对于一个组织来说,创新不是组织中的某一个人能完成的事,而可能要倾整个组织之力来完成。因此,为了使创新顺利有效的进行,使一个创造性的想法如愿以偿的产生价值,为社会做出预期的贡献,对创新过程进行组织和管理是非常必要的。

1. 创新的组织

(1) 营造有利于创新的组织文化氛围,鼓励新想法和新观点的自由提出和流通。开放、宽容的组织文化是创新性想法产生的土壤。如果没有组织的允许和鼓励,即使一个组织内部有人产生了好的想法,如果提出来会因为不切实际而被人批判或嘲笑,那么再好的想法也不会变成现实。因此,保证组织内部的好想法能够被管理者及时发现,即使不是专门从事管理创新的部门和人才产生了好的想法,也要给予及时的评估和肯定,才能保证好的想法不至于被淹没和遗漏。

(2) 建立专门化的创新团体和专业化的创新人才。无论是哪一行业、哪一工作的创新都离不开丰富的知识,因此,创新不是任何人都能完成的工作。对于普通人来说,创新性思维的培养也需要一个过程,而在这个过程中,创新的效率肯定是比较低的,为了保证高效率的创新,就必须在不断培养创新性人才的基础上,建立专业化的创新团队,专门从事创新工作的开展,并给予其充分的自由和鼓励。这样的设置,一方面是说明组织对创新的重视程度,有利于组织内创新氛围的培养,另一方面也使那些有创造力的人才不至于被日常烦琐的事物所淹没,从而湮灭了其创造性。

专门化和专业化的团体和人才是管理创新效率和实效性的保障。专业化一方面指的是专门的创新性人才,即专门从事管理创新的人,另一方面指的是某一具体工作的专业人才,只有对某一领域非常熟悉和精通,才有可能不断产生新的有一定可行性的想法。

(3) 建立创新的制度保障,保证管理创新的可持续性。适时的鼓励和肯定是创新生命力的重要保障,只有从制度上给予创新充分的重视和肯定,才能促进创新性想法的产生,才能保障人们对创新的主动性和积极性,才能保障管理创新的可持续性,而制度保障就要求组织要针对创新建立一套保障和奖励机制。但是在制定奖励制度时要注意以下几个问题。

一是“奖励什么”的问题。适当的奖励是激发创新积极性的有效途径之一,只是“奖励什么”是一个值得慎重考虑的问题,有时不适宜的奖励不但起不到激励的作用,反而有可能打消人们创新的积极性。总的来说,奖励应该坚持物质奖励和精神奖励相结合的原则。物质的奖励手段有工资的增加、现金奖励、福利待遇的增加等;精神奖励则有在组织大会上公开表扬创新有功的员工、发布创新光荣榜、设立创新荣誉徽章等。在组织具体的奖励制度制订过程中,是以物质奖励为主还是以精神奖励为主,则要综合考虑组织发展状况和员工个人实际情况和追求而定,要求是既要

能肯定员工的成绩,激励员工的积极性,又能兼顾组织的发展需要。一般情况下,从组织的角度看,组织规模较大、发展比较好、经营状况好的公司更有能力为员工提供巨额的物质奖励,而初成立的或已成立的规模较小的、资金状况不佳的公司更有可能提供精神奖励;而从员工个人的角度看,奖励制度是否能收到预期效果,则要看所奖励的东西是否是员工需要的东西。根据马斯洛的需求层次理论,人们的需求呈现出一种层级结构,当低级的需求得到了基本满足时,就会产生更高一级的需求,而人的需求层次分成生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求、和自我实现需求五类。因此,根据马斯洛的需求层次理论和边际效用递减的规律,如想使激励手段有效就要考虑员工的需求层次。对于经济状况和工资待遇原本就比较好的员工来说,其生理和安全需求已经得到满足,员工的个人追求可能已经过渡到更高一级的社交和尊重需求,此时给物质奖励的效果可能就不如名誉奖励的激励作用大,因为对于这些工资较高的员工来说,可能获得全体员工关注比金钱和物质更能激励其创新的积极性;而对于经济状况不好、工资较低的员工来说,可能物质奖励更能体现其激励作用。总之,如何找到物质奖励和精神奖励的平衡点,是制订适宜的奖励制度所必须考虑的问题。

二是“奖励谁”的问题。奖励制度既然是为了表示对创新的肯定和激励,那么奖励谁就是另外一个重要的问题了。如果处理不好这个问题,使本该受奖励的人被忽视,而创新无功的人或无作为的人却受了奖励,其结果可能是对创新积极性的打击而不是激励。因此,奖励的前提是要公平公正,切实保证创新者的利益。而在具体决定奖励谁时,则要综合考虑各方面因素,不能仅以结果来论英雄,即不能仅仅奖励创新成功者,由于创新本身是成功的可能性要小于失败的可能性,而失败的创新又常常能够为成功的创新提供参考和借鉴,因此,也要对创新失败者给予适当的奖励。只是这时的奖励可以以精神鼓励和不剥夺员工现有利益的形式进行,如对创新失败者表示理解和支持,允许其恢复原职、鼓励其继续创新等。这样可以打消组织内成员害怕创新失败而受惩罚的顾虑,从而保证了其创新的积极性。总之在考虑“奖励谁”的问题时,不仅要考虑眼前的创新结果,同时还要考虑对创新的长远影响。

三是“如何奖励”的问题。确定了奖励什么和奖励谁的问题之后,剩下的一个问题就是如何选择奖励的适当时机了。一般情况下,奖励应当及时,以便将奖励与受奖励的原因紧密的联系在一起,使人们深刻的认识到组织内成员为什么受到奖赏,从而强化奖励的作用。而如果奖励不及时,比如这一年度发明了一种新的生产工具,到了下一年度才兑现奖励,那么组织内其他员工可能早已忘了创新者的努力,创新者本人也可能会因为心理期待长久没有得到满足而产生不满。另外,奖励应该选择公开的场合,以便扩大奖励的影响力。众所周知的是公开的表扬比私下的表扬带给人的满足感和成就感要大得多。

2. 创新过程的管理

总的来说,作为组织的管理者,在管理创新的过程时,应从以下几个方面加以考虑。

(1) 着重培养鼓励创新的组织文化。组织中的每个人都不可避免的要受到组织文化的约束和浸染,因循守旧、僵硬死板的组织文化会形成一种无形的压力,阻碍成员创造力的发挥,同时,对创新的否定和反对也会挡住员工创新脚步,因此培养创新性的组织文化才有可能激发创新性想法产生,组织成员才有可能敢于表达创新性想法,敢于从事创新。

(2) 准确选择需要创新的对象。创新的对象确定之后就如同已经确定了前进的方向,剩下的问题就只是如何选择到达目标的途径及目标实现的时间早晚的问题了。但是实际问题是常常不知道哪些产品或服务应该创新,或者哪些产品或服务的哪些方面需要创新。但是,我们可以从创新实例中总结一些发现和确定创新对象的办法。进行市场调研是发现本组织产品(服务)的缺陷,从而有针对性的改进是常用的产品(服务)创新的手段之一。我们也可以从合作伙伴、本组

织员工、客户那里征询意见,从而了解本组织在管理方式方法、制度、组织机构和结构等方面的不足,以指引我们去思考创新对象。

(3) 在创新过程中,做好各部门、员工的协调工作。创新性想法的提出可能是某一个人的灵机一动,但是创新活动作为一个从想法到现实的过程,其间涉及的必定是整个组织,而不是某个人,创新对于组织而言是一个组织的任务和工作,因此,应该由组织内各个部门相互协作完成。但是这不是说创新就必须由组织的各部门、各成员平等参与,而是说作为组织的一分子,创新需要的人力资源应该不分部门的有组织提供。同时,创新活动借用的资源是属于整个组织的,因此,创新过程中和创新之后,创新的领导小组都应该妥善处理好与其他部门和个人之间的协调工作。

(4) 注重信息的收集和分析工作。在创新过程中,信息的收集和分析工作是非常重要的一环,无论是组织目标的确立还是产品(服务)、技术的升级,都必须是建立在充分了解社会和市场的基础上的。因而,成功的创新必然是建立在对信息的充分收集和分析基础上的,获取到充分的信息并将之转化为创新是组织创新能力的重要标志,也是组织创新过程中的管理目标。

对于一个组织而言,信息的来源是多元的,第一个来源是市场。因为组织生产的产品(服务)就是提供给市场的。因此,设立专门的机构或部门(如市场调研部)来负责收集对本组织产品(服务)的反馈和相关信息,是比较传统的做法。第二个来源是合作伙伴。由于利益上的一致性,彼此间的信息共享也是信息来源的一个重要途径。第三个来源是客户。创新的直接目标是为了更好的满足客户的需求,所以及时的关注客户的满意度及客户的意见、建议是发现创新点的另一途径,而对客户满意度进行调研是比较有效的方法。第四个来源是组织的员工。由于员工身处组织内部,对于组织的管理方式、方法、组织目标及制度方面是否适宜,员工最有发言权,及时的与员工沟通,听取、收集员工的想法通常既是收集信息的方法又是收集创新性想法的方法,同时,这种行为本身就可以鼓励和激发员工对创新的积极性。总之无论是哪一种来源,及时的交流和沟通都是促进信息共享的有效途径。

(5) 争取创新的各种支持力量。创新过程中管理者的又一项任务就是争取创新所涉及的各种支持力量。一方面,创新是一个综合性的任务,通常不是仅靠某一个部门或某一个组织就能完成的,因此,管理者必须争取支持力量以保证能够获得足够的创新所需的各种资源,如专业技术人才、充足的资金等;另一方面,创新本身是有风险的,任何一项创新都有失败的可能,而一旦创新失败,所投入的资源都将无法得到补偿,所以,争取组织之外的支持力量是分担风险的有效办法。

在创新过程中争取组织之外的支持力量时,应该注意以下两点。

一是要明确向谁争取支持或谁会支持自己的问题。管理者在创新之初应该可以预料到一旦本组织创新成功,社会上有人会从自己的创新中获益,那么,那个能够从本组织的创新中获益的组织就是应该争取的支持力量,通常,预期收益越大的,支持创新的可能性也越大。比如,为了响应“低碳生活”的号召,某组织打算开发一种新型纸质购物袋,那么,可以预见的是,一旦这项创新成功,造纸厂将会从中获益,因此,造纸厂将有可能成为这项创新的主要支持力量。同时,政府也有可能成为这项创新的资助力量,因为环保纸袋的开发也将使政府从中获益。

二是在寻找支持力量的过程中,应该注意有所保留的信息传递是维护自身利益的必要手段。在寻求帮助的过程中,为了争取其他组织的信任和支持,通常需要告诉他们本组织的意图和相关计划,但是有些信息尤其是本项创新的核心技术、设计理念等关键信息应该有所保留。

(6) 时间管理。创新具有的时效性要求成功的创新必须有良好的时间管理,即当一个好的、富有创造力的想法出现时,要在尽可能短的时间内将它应用于实际。否则一旦环境和情况发生变化,好想法便失去了价值。而要做到良好的时间管理,有几个基本问题要注意:

首先是管理层要对创新的整个过程及时间有一个大概的良好的规划,制定创新的阶段性目标,并随时督促创新的进度;

其次是要建立一个分工良好、协调融洽的创新团队,保证彼此之间的信息交流及时有效,工作进展顺利,才能保证在尽可能短的时间内完成工作;

再次是参与创新的人们要具有良好的学习能力,能够迅速从外界获取、分析信息,并随之做针对性的调整。

3. 创新过程的管理中应牢记的三大目标

(1) 保证创新质量。我们在前文中说为了鼓励创新,营造出创新型的企业文化,我们应该能够容忍创新失败,但是这并不意味着我们要放松对创新质量的追求。因为创新本身就意味着对价值增值的追求。因此,能否为组织或社会创造价值是衡量创新是否成功的最重要的一个标准,而为组织或社会创造价值的多少也是衡量创新质量的一个重要标准,高质量的创新应该能够为组织和社会带来更多的经济效益和社会效益,同时附加更少的负面影响。

(2) 提高利用资源的效率。任何一项创新都要消耗包括人、财、物等资源,但是同样也会产生效益,好的创新或者说成功的创新应该能够在保证产出的基础上尽可能的减少消耗。因此,在创新过程的管理中,我们应该牢记的第二个目标是提高资源的利用效率。

(3) 尽量缩短创新所需要的时间。从创新性想法的产生到开发、实验再到最终投放市场,这当中的时间间隔对创新来说是至关重要的。尤其是在现代社会中,提供同类产品和服务的组织数以万计,要想在竞争中求得生存,就要凡事比别人快一步,在适当的时候提供适当的产品和服务,否则一旦市场发生变动,新的也就成了旧的,也就无所谓创新了。因此,要尽量在保证创新质量的基础上缩短创新时间。

课后练习



复习与思考:

1. 什么是创新?
2. 创新有什么重要意义?
3. 创新包括哪些内容?
4. 创新的过程中,管理者应该注意哪些问题?
5. 应该如何组织创新活动?
6. 你认为在创新的过程中,管理者应该达到什么样的目标?



实务训练:

一、案例分析

无线电熨斗的产生

日本松下电器公司生产的电熨斗,从20世纪50年代开始,几十年来畅销不衰。但到了80年代出现了滞销现象,为了改进电熨斗的生产,扩大它的销路,1984年的4月的一天,被称为“熨斗博士”的松下公司电熨斗事业部部长岩见宪一请来数十名不同年龄的家庭主妇座谈,请她们对松下公司生产的电熨斗提意见、挑毛病,座谈会开始后好长一段时间都没有人发言,后来一位中

年妇女突然大声说了一句：“使用电熨斗时电线拉来拉去太麻烦了，要是后面不拖一根电线就好了，那样熨起来会更方便。”这话立即引起了一阵哄笑，电熨斗嘛，就是要用电的熨斗，没有了电线，这电从哪儿来？会上的家庭主妇们，听了都觉得好笑，座谈会的主持人岩见宪一听了却没有笑，他的神经仿佛被重重刺了一下，眼前豁然开朗，他情不自禁的将桌子一拍，大声叫了起来：“妙！好主意，不要电线的电熨斗！”不久，松下公司成立了研制电熨斗的攻关小组。他们很快便想到并采用了蓄电的办法来取消电线。攻关小组将主妇熨烫衣服的全过程拍成了录像片，反复地仔细观察和分析她们是怎样使用电熨斗的，结果发现，她们并非是一直都拿着电熨斗在熨衣服，而是熨几下就停一停，整理一下衣服又再熨，电熨斗会多次被竖立在一边。据计算，熨烫一次衣服的持续时间最长为 237 秒，平均为 15 秒，停下来将电熨斗竖立起的时间约为 8 秒。取得了这样的数据后，攻关小组改变了原来的蓄电方法，新设计了一种蓄电槽，只要将电熨斗放在蓄电槽上 8 秒就可以把电充足，蓄电槽带有自动断电系统，就这样，电熨斗的不带线的问题解决了，重量也大大减轻，同时使用起来更方便、安全。它成为日本当年很长一段时间的畅销产品。

分析：

1. 上述案例中涉及了哪方面的创新？
2. 你能从无线电熨斗的研发过程中得到什么启示？

二、实践训练

1. 实训项目

演练本章中所列举的创新方法。

2. 实训目的

通过实践演练了解各种创新方法的程序，培养自己的创新思维，掌握运用创新方法解决实际问题的能力。

3. 实训组织

(1) 将全班同学每 6~10 人分成一个小组，每组选定一个创新主题或创新对象，同时选定一种创新方法。

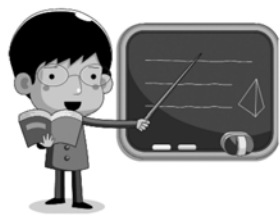
(2) 各组利用选定的创新方法对选定的创新对象进行创新性活动的演练。

(3) 每组选定一名同学发言，总结、阐述本组的创新对象、过程、思路和创新成果。

(4) 各组之间交叉评议其他组的创新过程和结果。

4. 实训考核

由任课教师监督各组的实训过程，对各组创新方法的实施进行评审，提出不足和改进意见，并对各组的实训活动进行评分。



第 9 章

组织变革与发展



内容提要

当组织的环境发生变化时原有的组织系统不再合适,就必须对组织做出相应的调整和变革,谋求组织更好的发展。本章围绕组织变革和组织发展两个方面来阐述组织应该如何适应当今社会的快速发展,在激烈的竞争环境中站稳脚跟。



学习目标

知识目标

1. 了解组织变革的主要内容
2. 理解组织变革的动因与程序
3. 了解组织变革的阻力以及减少这些阻力的方法
4. 掌握组织发展的含义与特征
5. 了解组织发展的主要方式

技能目标

1. 能够分析现实组织中需要变革的原因和措施
2. 能够利用组织发展的内容给现实组织的改革提出合理建议



案例导入

百度创业史

2000 年 1 月 1 日,李彦宏和徐勇获得了一笔 120 万美元的风险投资,从美国硅谷回国创业,在中关村安营扎寨创建了百度公司。创立之初,百度就将自己的目标定位于打造中国人自己的中文搜索引擎并一直以开发最符合中国人使用习惯的搜索引擎为己任,为实现这一目标做不懈的努力。他们致力于向人们提供简单、可依赖的信息获取方式。“百度”二字源于中国宋朝词人辛弃疾的《青玉案》诗句:“众里寻他千百度”,象征着百度对中文信息检索技术的执著追求。

当时百度招了 5 个程序员,用 4 个月就做出了一个搜索引擎。2000 年 5 月,百度首次为门户网站——硅谷动力提供搜索技术服务,每年 8 万美元服务费,之后迅速占领中国搜索引擎市场,成为最主要的搜索技术提供商。2000 年 9 月份,通过百度第一个投资商 Integrity Partners 推介,德丰杰联合 IDG 向百度投资 1 000 万美元。到 2001 年夏,ChinaRen、搜狐、新浪、……、中国主流门户网站一个接一个地采用百度搜索引擎。对此,李彦宏不但不高兴,反而忧虑了起来:“当时互联网泡沫已经破裂。大家都不愿意花钱。他们说你们能不能便宜点,我说便宜后服务质量就不行了。他们说不在乎质量,只在乎钱。”百度当时几十个人,靠出卖搜索技术难以盈利。而李

彦宏不满足于几十号人，他要不断地扩张不断找人。

2001年 *overture* 在美国已经实验成功，李彦宏就利用业余时间模仿了一个试验系统，他决定放弃既定的卖搜索技术模式，转而自己运营搜索引擎。

2001年8月发布 Baidu. Com 搜索引擎 Beta 版上线。从后台服务转向独立提供搜索服务。2001年9月 Baidu. Com 开始竞价排名业务，这首创了中国竞价排名商业模式。2001年10月正式发布 Baidu 搜索引擎。

2002年3月12日晚7时20分，百度停止为新浪提供搜索服务，在搜索页上显示“因新浪欠费，百度暂停对新浪的搜索服务！”新浪网当时的执行副总经理陈彤对外解释：“新浪是不付款而是延期付款。原因在于新浪发现得到的百度服务和原先的协议有冲突，比如竞价排名等，这是协议里没有的。”被停服务后，新浪很快向百度支付了费用。“最糟糕的情况没有发生。还是用户们不重视搜索引擎，用户又有需求，又找不到更好的，便宜的质量太差，大家只好给百度付钱。”“新浪欠费”事件第一次大规模提升了百度的品牌。

Baidu. Com 最初的流量来自在各大门户打的 Powered by Baidu，新浪页面上很多广告飘来飘去，用户可能连搜索框都找不到。百度的页面很简洁，页面很快，慢慢就有人开始过来。百度流量积累到100万时口碑效应开始展现，百度适时推出了MP3、新闻和图片搜索，进一步吸纳门户的搜索流量。

百度在技术方面不断保持技术领先优势，相继发布MP3搜索、图片搜索、新闻搜索等个性化服务。2003年6月，据美国第三方权威统计机构 Alexa 统计，在最受欢迎的中文网站中百度已经位居第四位，表明百度已杀进国内网站4强，成为世界上最强大的中文搜索引擎和中国网民首选的搜索引擎。百度的出现为中国互联网竖起了民族技术的一面旗帜。

2005年8月5日，百度在美国纳斯达克上市，成为2005年全球资本市场上最引人注目的上市公司，百度由此进入一个崭新的发展阶段。目前百度增加了专业的MP3搜索、Flash搜索、新闻搜索、信息快递搜索，并正在快速发展其他用户喜欢的搜索功能。

2007年百度正式宣布启动国际化战略。2008年1月份，百度日本分公司正式运营，进入日文搜索引擎市场。此前，百度专注于中文搜索领域，首次进军海外市场。李彦宏表示“百度在搜索领域有着明显的技术优势，这是进军日文市场的‘原动力’”。2008年8月1日，百度宣布任命雅虎日本前高管井上俊一为百度日本总裁，其最初目标是成为日本用户经常使用的第二搜索引擎。2009年“日本之窗”也悄然上线。

9.1 组织变革

现在的组织面临的环境是迅速变化的，高新技术不断发展，竞争走向全球化，公众偏好和员工期望不断变化，给组织带来了更多的挑战。组织要在激烈的竞争中求生存、求发展不能一劳永逸、一成不变。管理也如逆水行舟，不进则退。不变革的组织是毫无生命力的，管理者要努力比竞争者学得更快一点，这样才能抢占至高点，处于不败之地。著名企业家杰克·韦尔奇曾说过：“人们总是问，变化结束了吗？我们现在能停下吗？你必须告诉他们，不，只是刚开始。”有专家预言，21世纪是管理的新世纪，是以管理变革和管理新方法取胜的新世纪。

9.1.1 组织变革概述

1. 组织变革的含义

组织变革是指组织管理人员主动对组织的原有状态进行改变，以适应外部环境变化，更好地

实现组织目标的活动。如果组织原有的稳定和平衡不能适应形势变化的要求,就要通过变革来打破它们。但打破原有的稳定和平衡本身不是目的,目的是建立适应新形势的新的稳定和平衡,应当把组织的变动性和稳定性有机地结合起来。

组织变革对组织生存和发展具有重大的影响。通过组织变革,组织的目标更加明确,组织成员的认可程度和满意程度都会得到提高,组织更加符合发展的要求;组织的任务和完成任务的方法将更加明确;组织机构的管理效率将进一步得到提高,组织做出的决策更加合理和准确;组织更具有稳定性和适应性;组织的信息沟通渠道会变得更加畅通,信息传递也更加准确;组织的自我更新能力也会得到进一步增强。

2. 组织变革的主要内容

组织变革包括组织的各个方面,如组织行为、组织结构、组织制度、组织成员、组织文化等。美国管理学家哈罗德·莱维特指出,一个单位的组织变革一般从三方面着手,即组织结构方面、技术方面和人事方面。

(1) 从组织结构着手进行变革。从组织结构入手进行变革就是从一个单位内部的部分或整个组织来进行改革,是对组织的构成要素、整体布局和运作方式所做的较大调整。

第一,组织结构的变革涉及三个维度:一是复杂性,包括分工程度、协作方式、工作设计、管理幅度等;二是集权度,即决策权的集中、分散程度;三是规范性,即通过规则 and 标准处理方式规范工作行为的程度。

第二,整个组织规划的变革涉及:行政类型与系统组织规划变动,简单式、机械行政式、专业行政式、部门化的变革、矩阵组织结构的变革。

第三,与组织结构有关的问题包括:薪酬制度、工作绩效评价制度、沟通渠道、控制指挥系统的变革等。

组织结构方面的变革内容有很多,例如:砍掉因人设事的机构或已不适应新环境要求的机构,合并重叠机构,调整责权关系不明的机构;重新认定管理幅度和分工原则,对管理层次做新的划分,调整各主管分工管辖范围;重新安排信息沟通渠道,组织、协调信息沟通网络,密切组织内外联系;等等。

(2) 从技术着手进行变革。一个组织的技术水平标志着该组织将投入转化为产出的能力。在技术飞速发展的时代,技术变革对一个组织来说就具有特别重要的意义。组织的技术变革是指管理人员通过改变从原材料的投入到转变成产品的整个过程所使用的技术,促使人们的工作内容、工作顺序、工艺程序的改变,以达到影响人的行为、提高工作绩效的目的,改变技术意味着运用各种新技术去提高工作效率,具体形式有设备更新和工艺流程的变革。在考虑技术变革问题时,不仅要考虑新技术可能带来的效益,而且还要考虑新技术可能对组织结构和下级员工行为带来的影响。

组织技术方面的变革内容有:改变组织的工作方式、设计新的工作流程、消除不必要的迂回和重叠多余的环节;调整劳动组织形式、优化生产现场的组织方式、更新完善工艺流程;革新包括组织为生产经营产品和服务所必需的工具、设备、工艺、物料及有关知识技术的要素等。

(3) 从人事方面进行改革。从人事方面进行改革就是改变组织成员的态度、评价标准、作风、行为、人与人之间的关系,通过转变人员的工作态度促使人员修正自己的行为,从而达到提高工作绩效的目的。人事变革的目的是努力创造一种良好的组织气氛,促进组织成员之间相互关系的改变,使组织中的个人和群体更加有效地工作。

人事变革是围绕人力资源进行的变革,如改变旧的行为规范,树立新的行为模式,重构组织文化,倡导组织价值观,改善相互关系,将组织成员的个人发展要求与组织变革目标结合起来;更新用人观念、以人为本,重在“开发”而非“管理”,强化人力资本投资;重视智力价值,强

化人才库建设,增强凝聚力,稳定人才的同时推动人力合理流动。

9.1.2 组织变革的动因

任何组织要生存、发展和壮大都必须迅速适应环境变化,对组织结构、组织技术和人事等方面进行适时、有效地调整和修正,即实行组织变革。一般来说,组织变革的主要原因可归纳为外部动因和内部动因两个方面。

1. 组织外部环境的变化

任何组织都处于一定的社会环境中,它无力控制外部环境,只能主动适应外部环境。物竞天择,适者生存,这是市场竞争的自然法则。组织要想在激烈的市场竞争中始终占据主动位置,必须把“以不变应万变”的观点更正为“以变应万变”。组织动态微调“以静制动”、“静观其变”的理念是消极的做法,已经不符合市场潮流。外部环境在变时,组织也应跟着变。组织变革就像打太极,保持适时恒动才是最佳状态。

一般将导致组织变革的外部环境因素分为以下几个方面。

(1) 顾客。随着市场经济的发展,顾客变得逐渐成熟,消费者的收入、价值观念、偏好发生了巨大的变化,进而对产品和服务的要求也不断提高,因此许多产品和服务迅速老化,生命周期缩短。组织要在激烈的竞争环境下生存,就必须研究这些顾客的变化,不断提高顾客的满意度,建立起以顾客为导向的组织结构和工作流程。

(2) 资源供应者。任何组织都不是孤立存在的,组织的经营离不开资金资源、原材料资源、人力资源、信息资讯等基本资源要素,组织的生产经营活动必须能得到资源供应者的有效协助才能顺利开展起来。所以资源供应者比如风险投资商、银行、供应商等的组织、政策等的变动会导致组织调整,特别是对资源供应者依赖很强的组织。

(3) 竞争者。组织处于与狼共舞的环境中,从组织创建的那一天起就时刻面临着竞争,尤其是对主要竞争对手的一举一动必须要引起组织的重视。为了在竞争中取得胜利,组织有可能通过组织变革来应对挑战。

(4) 技术进步。在当今社会,技术变革的速度越来越快,对社会生产方式和社会生活方式造成了巨大影响,新产品、新工艺、新技术迅速发展,设备和工艺改革变得更加频繁。种种由技术进步带来的变化都推动了组织不断变革以适应新的环境和发展趋势。

(5) 具体制度结构的变化。国家的政治、经济、法律法规的调整和变化、产业政策与产业结构的优化、政治体制和经济体制的改革以及国际环境的变化、市场供需关系的变化等,都在客观上要求组织结构必须与之相适应。

2. 组织内部条件的变化

组织内部环境因素,如组织战略目标的选择与调整、组织成员状况的变化等也要求组织必须进行变革。

(1) 组织成员状况的变化。组织成员的工作态度、工作期望、个人价值观念等方面产生变化时,更多的组织成员希望从事能使个人成长更快的挑战性工作,如果与组织目标、组织结构、权力系统不相适应,就必须要对组织做出相应变革。

(2) 管理人员的调整与管理水平的提高。当一个组织的管理水平提高后,组织应该减少管理层次,大幅度地精简管理机构和管理人员,重新设置组织机构,重新划分职责范围,重新进行专业分工,这无疑是一次较大的组织变革。

(3) 技术条件的改变。在科技进步的推动下,现代组织在组织和管理方面需要保持嬗变。一般来说,技术条件往往是向更精、更细、更专业化的方向转变,协作也就要求更加紧密,管理工

作也就变得愈加复杂。此时在管理上,就要特别重视职能部门的建设。横向协调机构和综合性管理部门需要建立和加强,组织运行要更加灵活。

(4) 战略目标的选择与调整。组织战略调整和新战略目标的实现,都需要有与之相适应的组织结构,正所谓战略决定结构。

(5) 组织自身成长的需要。根据生命周期理论,由于外部及本身的原因,组织在创建后必然要争取成长壮大,如小企业成长为中型或大型企业,单一品种企业成长为多品种企业等。组织成长的过程就是组织生命周期的变迁过程。组织处于不同的生命周期,需要有不同的组织结构与之相匹配。

9.1.3 组织变革的程序

一个组织如何实施变革呢?长期以来,许多学者对组织变革的程序进行了大量的研究,取得了一定的成就。一般认为,组织变革必须经历四个步骤。

1. 通过组织诊断,发现变革征兆

为了准确掌握需要变革的事实和程度,就有必要对组织进行诊断。为了保证诊断的质量,可以吸收一部分专家参加,收集大量的资料和数据,将组织现状调查清楚,确定是否确实需要变革,变革的内容是什么以及所要达到的目标是什么。

2. 分析变革因素,制订改革方案

在分析了变革因素后,就需要制订变革的方案计划。在制订计划时,要考虑到变革的具体步骤、所需要的费用和代价、这种变革可能给其他部门带来的影响、员工对变革的认识以及所持的态度等。必须要有多个变革方案,以便进行权衡比较。

3. 选择正确方案,实施变革计划

利用满意原则,在多个变革方案中选定一个较优的方案,对于选出的方案,既要考虑它的可行性、针对性,又要考虑到方案实施后能带来的综合效益,还需要按照预先的设想确保变革计划顺利进行,同时随时关注变革过程中出现的新问题和新情况。

心理学家勒温从变革的一般特征出发,总结出组织变革过程的三个基本阶段,得到了广泛的承认。

(1) 解冻。解冻是变革前的心理准备阶段,就是引发变革的动机,创造变革的需要,做好变革的准备工作。因为变革必然会触及组织中的每个成员和群体,要打破原有的均衡后个人和群体的反抗,改变人们的习惯和传统,就必须从改变人的生活方式和自我观念入手,使每个组织成员深刻地理解组织变革的必要性和可行性。解冻的过程就是要激发员工接受新思想,正视现实,让员工自觉地参与和适应组织的变革。

(2) 变革。变革是改革过程中的行为转换阶段,指新的态度与行为模式被组织成员所接受,并逐渐地变成自己的态度与行为的过程。要综合运用认同与内在化等方式,让成员自觉参与变革,自觉模仿环境中新的行为模式,使变革成为全体员工的共同事业。

(3) 再冻结。再冻结是改革后的行为强化阶段,指在变革工作告一段落后,利用一定的措施将组织成员中已形成的新态度与行为方式固定下来,使之得以巩固和发展。组织变革顺利实施后,如果想长久地使组织持续良好的状态,就必须对成果进行重新冻结,否则变革很可能在保持较短时间后又重新回到原来的均衡状态中去,使成果无法吸收巩固。

4. 评价变革结果,及时进行反馈

管理者必须适时对变革结果进行评价总结,分析变革中存在的问题,看看变革是否已经达到预期的效果。如果没有取得预期效果,就要总结经验教训,对原计划进行修正,再采取其他的变

革措施。

9.1.4 组织变革的阻力

虽然组织变革能促进组织适应新形势的变化,保证组织获得比以往更多的资源和利益,但是变革意味着打破原来的均衡状态,意味着改变组织中某些人和群体的原有行为方式和既得利益,必然会遭遇来自各个方面的阻力。因此,组织变革不可能是一帆风顺的。管理者不能逃避这些阻力和改革中付出的成本,必须充分认识和了解这些阻力,并且排除阻力。

1. 组织变革的阻力

一般来说,组织变革的阻力来自个人和组织两个方面。

(1) 来自个人的阻力。组织成员出于各种个人原因,可能会抵制或反对变革。很多人存在求稳怕乱的心理惰性,习惯于旧有模式,对新东西总抱着怀疑态度,认为任何改变都会是对原有安全的威胁。对于多数人来说,他们仅会考虑近期的事情,对于长远的、不能马上给他们带来好处的内容则没有意识也缺乏兴趣。特别是当变革措施可能触及某些既得利益者的切身利益时,抵制就非常激烈。有些变革的最大抵触者常常会散播谣言,制造混乱,甚至采取强硬措施抵制变革。当然,很多反对变革的人都是组织的领导阶层,变革往往带来机构的精简,他们害怕失去手中的权力和地位。

另外,人们对待组织变革的态度与其个性有十分密切的关系。那些敢于接受挑战、乐于创新、具有全局观念、有较强适应能力的人通常变革的意识较为强烈。而那些有强烈成就欲望的人,或是一些因循守旧、心胸狭窄、崇尚稳定的人对变革的容忍度较低、抵触情绪较大。一些依赖性较强、没有主见的员工常常在变革中不知所措而依附于组织中群体的态度倾向。个人层面的阻力主要是来源于员工的个性心理和经济利益的驱使,变革阻力的力度较小,但却是构成组织变革阻力的基本单元。

(2) 来自组织的阻力。在组织层面上产生变革阻力的因素有很多,既包括了组织结构、规章制度等显性阻力,也包括了组织文化、氛围、员工的工作习惯等隐性阻力。由于组织变革会对组织内部各部门、各个群体的利益进行重新分配,那些原本在组织中权利较大、地位较高的部门和群体必然会将变革视为一种威胁,他们为了保护自身利益常常会抵制变革。另外,组织的业务流程再造必然会重组组织结构,对某些部门、某些层次予以合并撤减,或某些部门的权力或地位被削减、降低,一些处于不利地位的部门和层次就会反对变革。

相对组织内的显性阻力而言,组织内的隐性阻力就更加隐蔽,而且一时间内难以克服。组织内的文化、员工的工作方式已经成为一种工作习惯。在长期的工作中,员工与员工之间、员工与领导之间、员工与组织之间已经形成了某种默契或契约,这些非正式的人际关系和工作方式对于满足员工的需要有很大的作用。一旦实行变革,就意味着在工作中长期培养起来的友谊、相互谅解和协调的关系和工作方式将不复存在,这样必然会引起员工的不满。

2. 克服阻力的方法

存在变革阻力并非完全是一件坏事。如果一项变革导致强烈的反对意见,变革推动者就必须重新审视变革方案,仔细推敲它的准确性和可行性。阻力的出现,可以让变革推动者早做准备,在一些问题还没有呈现扩大化趋势前就予以解决,保证变革的顺利进行。虽然如此,变革推动者还是应该积极创造条件,采取措施尽量减少和消除阻力。下面这些办法有助于克服变革阻力。

(1) 分析变革的阻力和动力的强弱(“力场分析法”)。心理学家勒温指出,变革是相反方向作用的各种力量的一种能动的均衡状态,对于一项变革,组织中既存在变革的动力,又存在变革的阻力,人们应该通过分析变革的动力和阻力,找到变革的突破口。对所有的动力因素和阻力

因素进行排除,分析比较每一因素的强度,寻求有针对性的解决办法,逐渐减弱阻力。

(2) 鼓励员工参与变革。为了确保变革顺利进行并取得预期效果,必须尽可能广泛地吸引成员投身变革,动员尽可能多的人参与变革,让员工对变革的必要性加深了解,这样就可以在不同程度上减少员工对变革所产生的生活和工作变化上的担心。改革推动者必须让职工对变革方案进行充分讨论,发表自己的看法,并将员工的意见吸纳到实际变革中。这样的话,员工会在心理上产生一种受重视的感觉,会把变革当做是与自己有关的事情,必将对变革的后果负责,变“要我做”为“我要做”。如果在变革中出现了问题,他们还会帮助解决。大量的研究实验证明,若员工参与程度增加,变革的阻力将会减少。另外应该引起注意的是,变革应该是真正的而非流于形式。

(3) 做好宣传与积极沟通。如果能在变革实施之前,对组织目前所处的运行环境及所面临的困难和机遇等坦诚公布,营造一种变革的紧迫感和危机感,就会使组织上下达成共识,为变革营造良好的氛围,从而建立起广泛而牢固的群众基础。在变革的实施过程中,除了要让员工参与到变革中来以外,组织还应该通过积极沟通,时刻地关注员工的心理变化,搜集到更多的建议,并及时让员工了解变革的目的和意义,让大家了解变革的进展,随时消除大家的误解和谣传,以消除员工的心理顾虑,让员工从心底支持变革。

(4) 培训教育与引进人才。要从组织外部引进一些新的观点、思想和意见,并结合组织自有的理念方法,形成自己的最优方法并培训教育员工,提高员工的知识水平和技能水平,学会用新方法和观点来看待和处理新形势下的各种问题,增进对组织的理性认识,使人们自觉成为变革的主力军。另外,还要大胆起用那些富有开拓创新精神、锐意进取、目光远大且年富力强的优秀人才,给他们重要的职务和职权,让他们充分利用上级的信任发挥自己的特长以协助开展变革。

(5) 高层管理部门的作用。一项变革是否能够成功,在很大程度上取决于来变革的领导和变革的推行者。有能力的领导能够克服种种阻力,引导变革走向成功。变革推行者必须非常熟悉变革涉及的对象,并且具有将各种资源和个人结合起来的能力,他能够团结大多数人一起实施变革,同时又具有强有力的权力、权威来推动变革,他本身对变革具有高度的信心,并把这种信心传递给其他人。

(6) 适当运用激励和保健手段。在组织变革的过程中适当运用激励和保健手段,将达到意想不到的效果。一方面,组织可以在变革实施的过程中,提高员工的工资和福利待遇,使员工感受到变革的好处和希望;组织也可以对一些员工予以重用,以稳住关键员工,消除他们的顾虑,使他们安心地为组织工作;对于可能改变工作内容的员工,应提供再培训的机会。另一方面,组织还必须善待变革后被精简的员工,与他们做好思想工作,同时也要采取优惠政策,妥善安排他们的工作、生活和出路,让他们对组织的决定表示理解。

(7) 注意策略,相机而动。变革要选好时机,把握好分寸,看时机行事。有时要有必要的妥协,但有时又要采取强硬措施。当组织中一些重要人员、小组或部门对变革进行强烈的抵制时,不妨与他们进行正式谈判,甚至以一定的妥协换取他们对变革的认可;当变革势在必行,而上述方法又不奏效时,组织就不得不施加各种压力,强迫实施变革。例如采取改换工种、开除、改变薪金、不给予提升等措施强迫成员接受变革方式。

(8) 引入变革代言人(咨询顾问)。在变革的过程中,一些员工认为变革是为了当局者能更好地谋取私利,还有一些员工认为变革发动者的能力有限。而引入变革代言人就能很好的解决上述问题。一方面,变革代言人通常都是由一些外部专家所组成,他们的知识和能力不容置疑;另一方面,变革代言人来自第三方,通常能较为客观地认识组织面临的问题,正确找到解决的办法。

(9) 培植企业的精神领袖。组织的精神领袖通常具有卓越的人格魅力和优秀的工作业绩,由他们发动变革的话,变革的阻力就会很小。客观而论,在组织中培植精神领袖并不一定是一件好

事，但在组织变革的过程中确实能起到立竿见影的效果。

9.2 组织发展

组织发展作为一个专门的研究领域，始于20世纪40年代美国学者勒温应用调查反馈技术开展的态度调查。20世纪六七十年代以来，由于面临着巨大的环境挑战，组织为了适应环境的变化，就必须增强变革的能力，因此组织发展也更为兴盛。那么，什么是组织发展呢？组织发展具有哪些特征？组织发展的方式有哪些？如何实施组织发展？本节将对这些问题展开分析。

9.2.1 组织发展概述

1. 组织发展的概念

组织发展是根据组织内外环境的变化，为了改进组织效能、解决本身的问题并达到组织的目标，运用管理科学和行为科学的知识，有计划地改善和更新组织的过程。组织发展是在组织理论的指导下，着重改善和更新人的行为、人际关系、组织文化、组织结构及组织管理方式，从而达到增强组织的生命力和提高效能的目的。

组织发展比较强调正式的工作群体的作用，它的主要对象是工作群体，包括管理人员和员工。这一点不同于传统方式的组织改进活动，传统的方法集中于个别管理人员，而不是群体。全面的组织发展还包括群体间的相互关系以及整个组织系统的问题。组织发展是组织为了实现自己的发展目标，适应主客观环境的变化，不断推进组织学习、提高、创新、变革的过程。

组织发展是三个系统相互作用的结果。任何一个组织都是由三个系统组成的：技术或工作系统，包括工作流程、技术程度、工作角色分配等；管理或行政系统，包括组织结构、政策、程序、规章、奖励制度、决策方法等；人文系统，包括文化、价值、规范、成员的动机和态度、领导方式等。运用管理心理学的基本理论及其他管理知识与有关人的行为规律的知识，对上述三个因素进行系统改革是组织发展的本质。组织发展是要培养组织管理者的一种创新品质和适应环境、解决问题的能力。离开人的发展，组织发展就是一句空话。

组织变革与组织发展是相互区别、紧密联系的两个概念。组织发展要通过组织变革来实现，变革是手段，发展是目的。组织的效率一般取决于组织的管理体系和组织结构，组织的技术水平和工作安排体系，组织成员的态度、行为、价值观等文化系统。组织发展就是对这些因素进行的一系列变革，其中改变人的因素、发展人的潜能和特性是组织发展的本质。

组织发展是一个连续不断的动态过程，组织领导者不能期望运用某种方法在短期内解决所有的问题，而是需要经历一个由低级到高级的较长的动态过程。组织发展从组织系统出发，需要综合运用多学科知识。组织发展主要是调整领导与员工之间、员工与员工之间、部门与部门之间的关系，力图创造信任、协作的工作氛围。组织发展一般采用有计划的再教育手段实现自己的目的，通过有目的地改变人的态度、影响人的行为，不断创新规范，推动组织的发展。

组织发展指的是在外部或内部的行为科学顾问（有时被称为变革推动者）的帮助下，运用管理心理学和其他学科的理论和技术，为提高一个组织解决问题的能力及其外部环境中的变革能力而做的长期努力。组织发展也是一个有计划的、涵盖整个组织范围的、同时由高层管理者控制的努力过程，它以提高组织效率和活力为目的，利用行为科学知识，在组织的“进程”中实施有计划的干预。

组织发展是一个数据收集、诊断、行为规划、干预和评价的系统过程，它致力于增强组织结构、进程、战略、人员和文化之间的一致性，开发新的、富有创造性的组织解决方法，以及发展

组织的自我更新能力。这是通过组织员工之间及其与使用行为科学理论研究变革的推动者之间进行合作来达到的。

现在,组织发展领域正受到全球化和信息技术发展趋势的影响。许多国家和世界性组织正在进行组织发展,这就导致了一整套新的干预方法的产生和对传统组织发展实践活动的适应。另外,组织发展必须使其方法与组织所使用的战略相适应。随着信息技术继续影响组织的环境、战略和结构,组织发展就需要管理变革,使之可以与信息技术相结合。这种发展规则的多样性导致了组织发展专业人士、应用组织发展的组织种类以及应用组织发展的国家数量急速增加。

2. 未来组织环境的特征

(1) 经济全球化。交通和通信技术的迅猛发展使得世界越来越小,“地球村”的幻境成为现实。在经济方面,“地球村”的显现使得经济全球化的趋势不可阻挡。组织日益开始在全球范围内寻求资源的最佳配置,大大突破了原来狭小区域的限制,提高了社会资源的配置效率。但同时,经济全球化也给管理者们带来了一系列的挑战。管理者必须思考,经济全球化背景下,组织的战略视角如何转变,竞争策略如何应对,组织内部结构、人员管理方式如何调整。

(2) 经济知识化。在世界经济从农业经济到工业经济再到知识经济的历史发展过程中,社会的发展已使知识成为最重要的资源。在信息的催化下,知识经济时代已经到来,组织如何具有独特的、属于自己的知识已成为其能够生存和发展的重要标志。在管理中,组织如何获得知识,如何使用知识,如何存储知识,如何使知识变为更多的知识,如何把知识转变为生产力,这些都是知识经济中管理者所要解决的问题。

(3) 技术进步加快。21 世纪技术进步的速度大大加快,直接的结果就是产品的生命周期越来越短。这给组织带来了两个方面的影响:首先,创新成为组织生存和发展的基础。随着技术进步的加快,为了在市场竞争中获得生存和发展,组织就必须紧跟技术进步的脉搏,始终站在技术发展的前沿。而要达到这样的目的,除了加大组织自身的技术投入,加强自身技术创新外,还应在战略创新、制度创新、组织创新、观念创新、市场创新等方面把创新渗透到整个管理过程之中。其次,创新的风险越来越大。由于技术进步步伐加快,很多刚刚出现的新技术一出现就落后。再加上产品的生命周期的缩短,前期巨额的研发投入得到充分弥补的风险加大。

(4) 以计算机技术为代表的信息技术的飞速发展与应用。21 世纪是信息化、网络化的世纪。国际互联网自 1993 年出现以来,保持了年增长率超过 200% 的发展速度。信息技术的迅速发展与应用改变了人们的生活方式,进而改变了世界经济的发展模式。信息汹涌而至的网络热潮改变了世界经济的发展模式。现在,人们不仅在网络上接收信息、发布广告,还进行资金结算和商品买卖等种种经济活动。无论是大型的跨国公司还是中小企业都在开始使用电子商务开拓业务,经济网络化的趋势已日趋明显。组织在经营方向、资源配置、组织结构等方面如何应对经济网络化的趋势?同时,经济网络化造成信息的爆炸式增长,人们及时获取所需信息显得更为迫切。在信息爆炸的背景下,如何在消费者和生产者之间架起一道桥梁,有效沟通生产与消费?这些都成为管理者必须思考的问题。

(5) 顾客需求个性化、多样化。随着经济的发展和人们生活水平的进一步提高,顾客的需求日益趋于多样化、个性化,同时顾客需求多样化、个性化的满足还是以低成本作为代价的。新时代的顾客不再桎梏于被动地接受组织提供的产品和服务,而是主动提出所需要的产品和服务。如果组织不能及时满足顾客的需要,顾客就会用脚投票,弃组织而去。用一句话概括,现在不是组织能提供什么,而是顾客需要什么。在这种顾客需求多样化、个性化的时代,组织怎么改变其生产组织方式,以适应低成本地满足顾客多样化、个性化的需求;如何及时准确地了解顾客的需要?这些都成为新世纪组织管理者面临的挑战。

(6) 社会对企业组织社会责任的多纬度思考。作为市场经济活动的主体,企业的社会责任或者说企业管理者的管理目标一直是一个争论不休的话题。传统上,基于古典经济学的观点,人们认为企业管理者唯一的社会责任或管理目标就是利润最大化。这一观点的主要理由是企业的所有者是股东,而股东只关心一件事,就是财务方面的回报,因此管理者从股东的最佳利益出发就只能追求利润最大化。而另一方面,社会经济学的观点认为管理者的社会责任不只是创造利润,还包括保护和增进社会福利。这一立场是基于社会对企业的期望已经发生了变化这样一种信念。公司并非只是对股东负责的独立实体。它们还要对社会负责,社会通过各种法律法规认可了公司的建立,并通过购买产品和服务对其提供支持,此外,社会接受甚至鼓励企业参与社会的、政治的和法律的事务。总之,企业的社会责任应该不仅仅是创造利润,更应该保护和增进社会福利。随着经济发展所带来的一些负面影响的显现和人们生活水平的提高,后一种观点的支持者越来越多。

3. 未来组织的特征

为了应对如上所述的环境变化对组织提出的要求,必须在组织发展的过程中注重培养组织的如下特征。

(1) 高速度。随着信息化和网络经济的发展,规模经济时代正在向速度经济时代转变。正如美国思科公司总裁钱伯斯所言:“新经济规则不是大鱼吃小鱼,而是快的吃慢的。”因此,未来的竞争在很大程度上依赖于速度,未来的社会是“快者生存”的时代。

(2) 组织扁平化。由于计算机互联网在组织中的应用,组织的信息收集、整理、传递和控制手段的现代化,“金字塔”式的传统层级结构正在向层次少、扁平式的组织结构演进。在当今组织结构的变革中,减少中间层次,加快信息传递速度,实现直接控制是一个基本趋势。

(3) 组织运行柔性化。柔性是指组织结构的可调整性,对环境变化、战略调整的适应能力。在知识经济时代,外部环境以大大高于工业经济时代的速度发生着变化,因此,组织的战略调整和组织结构调整必须及时,应运而生的柔性组织结构使得组织结构运作带有柔性。

(4) 组织协作团队化。这里的团队是指在组织内部形成的具有自觉的团结协作精神,能够独立完成任务的集体。团队组织与传统的部门不一样,它是自觉形成的,是为完成共同的任务,建立在自觉的信息共享、横向协调基础上的。在团队中,没有拥有制度化权力的管理者,只有组织者;团队中的成员不是专业化的,而是多面手,分工的界限不像传统的分工那么明确,相互协作是最重要的特征。

(5) 组织管理人本化。知识经济时代,组织中最重要资源是人,特别是具有特殊才能的人才。组织的高效率和高效益,依赖于组织成员的积极性和创造性。因此,组织要尊重每个成员的合理需要,建立科学有效的激励制度和各项规章制度,为员工创造充分发展的机会和环境,使员工得到全面、自由的发展。

(6) 学习型组织。知识经济时代的组织必须不断地学习,组织要运用能在所有层次上促进学习和实验的知识基础来支持。阿里·德·格斯在领导皇家荷兰壳牌公司的策划时曾说过:“比你的竞争对手有更快的学习能力可能是唯一的持久性竞争优势。”可见,组织要保持领先的唯一办法就是比对手更快、更好地学习。

4. 组织发展的基本特征

组织发展是提高全体员工积极性和自觉性的手段,也是提高组织效率的有效途径。组织发展有几个显著的基本特征。

(1) 组织发展包含深层次的变革,包含高度的价值导向。组织发展意味着需要深层次和长期性的组织变革。例如,许多企业为了获取新的竞争优势,计划在组织文化的层次实施新的组织变革,这就需要采用组织发展模型与方法。由于组织发展涉及人员、群体和组织文化,这里包含着

明显的价值导向，特别是注重合作协调而不是冲突对抗，强调自我监控而不是规章控制，鼓励民主参与管理而不是集权管理。

(2) 组织发展是一个诊断—改进周期。组织发展的思路是对企业进行“多层诊断”、“全面配方”、“行动干预”和“监控评价”，从而形成积极健康的诊断—改进周期。因此，组织发展强调基于研究与实践的结合。组织发展的一个显著特征是把组织发展思路和方法建立在充分的诊断、裁剪和实践验证的基础之上。组织发展的关键部分之一就是学习和解决问题，这也是组织发展的一个重要基础。

(3) 组织发展是一个渐进的过程。组织发展活动既有一定的目标，又是一个连贯的、不断变化的动态过程。组织发展的重要基础与特点，是强调各部分的相互联系和相互依存。在组织发展中，企业组织中的各种管理与经营事件不是孤立的，而是相互关联的；一个部门或一方面所进行的组织发展，必然影响其他部门或方面的进程。因此，应从整个组织系统出发进行组织发展，既要考虑各部分的工作，又需从整个系统出发协调各部分的活动，并调节其与外界的关系。组织发展着重于过程的改进，既解决当前存在的问题，又通过有效沟通、问题解决、参与决策、冲突处理、权力分享、生涯设计等过程，学习新的知识和技能，解决相互之间存在的问题，明确群体和组织的目标，实现组织发展的总体目标。

(4) 组织发展是以有计划的再教育手段实现变革的策略。组织发展不只是有关知识和信息等方面的变革，更重要的是在态度、价值观念、技能、人际关系、文化气氛等各方面的更新。组织发展理论认为，通过组织发展的再教育，可以使干部员工抛弃不适应于形势发展的旧规范，建立新的行为规范，并且使行为规范建立在干部员工的态度和价值体系优化的基础之上，从而实现组织的战略目的。

(5) 组织发展具有明确的目标与计划性。组织发展活动就是订立和实施发展目标与计划的过程，并且需要设计各种培训学习活动来提高目标设置和战略规划的能力。大量的研究表明，明确、具体、中等难度的目标更能够激发工作动机和提高工作效能。目标订立与目标管理活动，不但能够最大限度地利用组织的各种资源，发挥人和技术两个方面的潜力，而且还能产生高质量的发展计划，提高长期的责任感和义务感。因此，组织发展的一个重要方面就是让组织设立长远学习目标和掌握工作计划技能，包括制订指标和计划，按照预定目标确定具体的工作程序，以及掌握决策技能等。

9.2.2 组织发展方式

一般而言，组织发展的方法可以概括为技术结构型的发展方法和人际过程型的发展方法。

1. 技术结构型的发展方法

(1) 工作再设计。工作再设计是根据组织成员的需要，重新决定工作的任务和权力，设计更加自治、自由的工作，使之多样化和丰富化，更具反馈性。工作再设计能够提高员工的绩效、适应性、满意度。

工作再设计包括工作轮换、工作扩大化和工作丰富化三个方面。工作轮换是使员工从一个已不再具有挑战性的岗位轮换到同一水平、技术相近的另一个岗位，它能丰富员工的工作技巧，提高员工的积极性。工作扩大化的核心是使职务范围增大，增加一项工作所完成的不同任务数目，提高工作多样性，强调工作培训。工作丰富化是增加工作深度，丰富化的工作允许员工有更大的自主权、独立性和责任感，这种工作也能提供反馈，使员工在工作中获得进步。

(2) 职位期望技术。职位期望技术，简称 JET，是确定在组织中员工应扮演的角色。组织角色是指与人们在组织中占据位置相一致的一整套权利、义务的规范与行为模式，它是人们对具有

特定身份的人的行为期望。角色是构成组织的基本单元,如果角色不清、角色冲突,则组织的运转就会发生混乱;如果角色扮演失败,则可能造成组织失灵。

领导者发现组织中存在角色模糊等问题时,则应选择 JET 技术,让员工明白其目的在于澄清并界定组织中成员的职位角色,通过会议和角色说明书来阐明职位期望,让员工明确职位期望和界定,促使每个人对他人的角色也加以思考和认识,提高角色认同感,消除彼此之间因缺乏了解而产生的沟通障碍。

(3) 社会——技术系统方法。领导组织包含有社会系统和技术系统。社会系统包括群体行为、个人行为、人际关系和非正式组织等人的因素;技术系统包括工具、器械等各种设备技术因素。两者都是完整的、组织不可或缺的、应该均衡考虑的因素。

组织出现问题的一个原因是社会系统和技术系统之间失衡。在现代社会,技术呈加速度发展,组织中的技术系统的变迁一般要快于社会系统,从而造成两者失去平衡。作为一种组织发展干预技术,社会——技术系统方法主张,在正规的大型社会系统中另外再组建适应技术进步的工作小组,它们具有相对独立性和自主性,是建构组织的“砖块”。

2. 人际过程型的发展方法

(1) 敏感性训练。敏感性训练,又称实验室训练、T 团体训练、交友团体训练等。虽然名称不同,但都是指通过无结构小组的交互作用方式来改善行为的方法。在训练中,成员处于一个自由开放的环境中,由一位专家做顾问,讨论他们自己以及相互之间的交互作用。团体注重的是相互作用的过程,而不是讨论的结果,因为训练的目的在于使团体成员通过观察和参与而有所领悟,了解自己,了解自己如何看待别人以及别人如何看待自己,了解人与人之间如何相互作用,并借此表达自己的思想、观念、态度。

敏感性训练小组的目标是使团体成员更明确地意识到自己的行为以及别人如何看待自己,并使自己对他人的行为更敏感,更理解小组的活动过程。它追求的具体目标包括:提高受训成员的移情能力(即理解他人情感的能力);提高倾听技能;更为真诚坦率;提高接受个体差异、应付冲突的能力等。

如果个体对别人如何看待自己缺乏了解,那么通过成功的敏感性训练可以使他们的自我知觉更现实,群体凝聚力更强,功能失调的人际冲突减少。总而言之,敏感性训练的理想结果是:个人和组织更为一体化。

(2) 群体间关系开发。领导者不但要注意群体内的组织发展干预,而且要注意群体间的组织发展干预,关注群体间功能失调的冲突。群体间关系开发致力于改变群体间的态度、成见和观念,消除部门主义和职业偏见。

群体间关系开发的第一步是领导者让每一群体独立列出一系列冲突的原因,其中包括对自己的认识和对其他群体的认识;第二步是领导者召开会议,让各群体信息共享,讨论并确定发生分歧和冲突的原因;第三步是整合阶段,寻求解决方法并改善团体间的关系,制订一个解决问题的进度表和具体的处理步骤,在领导者的协调下各自执行。

群体间关系开发也可以经常化和制度化,通过由来自每个冲突群体的代表参加共同组成协调委员会或多方代表会议等各种形式,进一步深入诊断并找出各种可行性活动方案以改善群体间关系。通常,领导者也应该列席这种亚群体会议。

(3) 进行团队建设。组织的大多数员工都在一个常规的小组中工作,为同一个工作任务而努力,为确保达成共同的目标,他们必须协调一致。这样的合作小组就称为任务团队。任务团队不同于一个临时决策小组或矩阵组织中的项目团队,任务团队的成员交往频率更高,这样才能便于达成协调。另外,任务团队不是临时性的,它是长期存在的。

团队建设是组织发展的有效办法。专家们认为团队能提高员工的积极性,增强下属的满意感,提高员工的忠诚度,改善沟通状况,拓展工作技能,增加组织的灵活性。建立团队时,领导者应从以下方面着手。

首先,普及团队意识。领导者首先要普及团队意识,让下属明白团队的概念、种类、利弊,以及它与群体的区别。工作团队通过其成员的共同努力能够产生积极协同作用,其团队成员努力的结果使团队的绩效水平远大于单个成员绩效的总和。而工作群体则能够使成员通过相互作用、共享信息做出决策,帮助每个成员更好地承担责任。

其次,培养团队选手,包括选拔、培训、奖励。①选拔。下属如果希望成为一名团队选手,必须具备两种技能,一种是完成工作所需的技能,另一种是成为有效团队成员的人际技能,后者尤其重要。②培训。培训是领导者自己或者请培训专家通过种种练习,让员工体会到团队工作带来的好处。通常是让下属参加培训班,帮助下属解决问题,与下属沟通、谈判,处理冲突并指导他们技能。③奖励。领导者通过奖励来鼓励下属合作,而不是鼓励下属之间的竞争。组织中的晋升、加薪和其他形式的认可,应该给予那些善于合作的人,那些对团队做出无私贡献的人。并且,领导者也要让下属从团队中得到奖励。

再次,塑造高绩效团队。主要做法有以下四种。

① 分配角色以增强多样性。高绩效团队能够给下属分配不同的角色,这些角色的分配要求领导者识别下属的优势和劣势,并把他们安排在适当位置上。一系列研究认为,组织中需要产生新思想的创造革新者,支持并拥护新思想的倡导探索者,分析决策的评价开发者,改善结构的组织推动者以及生产者、检查者、协调者、联络者等。这样能够通过团队角色的多样化达到团队工作的高效性。

② 寻求共同承诺。每个团队总有其存在的目的,它是一种远见。领导者要使团队成员有共同承诺,为他们指引方向,提供动力,让团队成员为其贡献力量。通常团队成员应被邀请和领导者一同花费大量的时间和精力来讨论和完善共同承诺的目标。

③ 培养相互信任精神。信任是高绩效团队存在的黏合剂,团队成员彼此相信各自的正直、个性特点和工作能力。领导者可从正直、能力、惯性、忠实和开放五个方面来考察信任。领导者宜首先和团队领导之间保持信任,要表明既为自己的利益也为别人的利益而工作,用自己的言语和行动来支持团队。领导者要做到公平,开诚布公,讲出自己的感觉,并且为下属保密。

④ 使成熟团队再添生机。领导者在组织进行组织发展时,必然会注意到组织的老化,团队也有老化的时候。有效的团队也可能会陷入停滞不前的状态,最初的热情可能为冷漠所替代。走向成熟的团队其内聚力增强,但多样化思维和多样性观点的优势就会丧失。因此,领导者应该提醒下属认真对待成熟问题,并着手进行新型培训,培养下属解决复杂问题的技能,或者调整角色分配和团体结构,引入新的成员,为团队的不断学习和提供动力。

9.2.3 组织发展过程

组织发展过程是指一次完整的组织发展活动所经历的一系列阶段和步骤。组织发展通常开始于组织某个不断出现问题而急需解决的关键部分,它大致包括了组织的学习、需求分析、分析诊断、变革创新和评价等发展阶段。在组织发展过程中,咨询专家是相当重要的角色,他帮助组织领导层深入了解组织状况,了解现状形成的原因以及变革与改进的阻力。咨询专家还能帮助组织开阔未来的视野,挖掘促使组织产生变革的动力。

1. 诊断

当领导者发现组织不能适应环境或组织不能正常运转时,领导者需要对组织进行初步的考

察,通过与下属面谈、观察记录、调查研究等方式收集信息,从而大致确定问题及其性质。领导者也可以聘请顾问,由他们从组织成员那里获得信息,然后界定问题。

2. 分析

领导者要对诊断时收集的信息进行分析:下属认为哪些过程是关键,这些问题以什么样的形式出现,等等。领导者把这些信息分成几个方面:主要关心的问题,要达到的目的,对未来状态的期望,并在此基础上制订出行动方案,决定干预技术和发展计划。

3. 动员

任何发展计划,都涉及资源分配和利益分割,领导者必须动员下属,协调各方,减少冲突和阻力,让下属明晓行动方案,进一步鼓励下属的发展热情。

4. 干预

领导者要贯彻发展思想,执行发展方案,同时采用一种或几种干预措施;同时要联合群体,进行指挥、沟通、协调和控制,确保发展计划的成功。

5. 评估

这是组织发展的最后阶段,领导者可建立评估机制,衡量组织发展的干预措施的有效性,在多大程度上达到了预定目标,还有哪些问题未解决。评估的结果将直接影响到下一轮组织发展。

课后练习



复习与思考:

1. 组织变革的阻力来自哪些方面?请结合实际工作谈谈如何克服组织变革的阻力。
2. 中国有句古话“以不变应万变”,并有所谓“后发制人”的说法,请你从组织变革的角度对这两句话加以评论。
3. 什么是组织发展?未来组织的特征是什么样的?
4. 组织发展方式包括哪些内容?



实务训练:

一、案例分析

海尔并购红星

并购背景:

海尔并购红星前实力:1991年由青岛电冰箱总厂、青岛电冰柜总厂和青岛空调器厂组建而成的琴岛海尔集团公司,1993年9月更名为海尔集团,产品以制冷设备为主。1993年7月集团与意大利梅洛尼设计股份有限公司合资创办琴岛海尔梅洛尼有限公司,开始生产滚筒洗衣机。1994年集团实现销售收入25.65亿元,利润2.1亿元,生产洗衣机71.3万台。1995年5月海尔洗衣机“玛格丽特”被评为1995年中国市场十大畅销洗衣机之一。

青岛红星电器公司:该公司曾是我国三大洗衣机生产企业之一,拥有3500多名员工,曾年产洗衣机达70万台,年销售收入5亿多元。但从1995年上半年开始,其经营每况愈下,出现多年未有的大滑坡现象,资产负债率高达143.65%,资不抵债1.33亿元。

并购目的:

中国家用洗衣机行业快速发展始于 70 年代末, 1995 年总产量达到约 950 万台。一般而言, 家用洗衣机可分为单桶、双桶半自动洗衣机及全自动洗衣机, 而全自动又可分为波轮、滚筒及搅拌式。单桶洗衣机为原始类型, 1995 年时大多数厂商已不再生产。双桶半自动较全自动便宜, 是当时中国市场的主流, 而滚筒在欧洲较为普遍, 但在亚洲以波轮更为常见。

对于当时总容量达 900 多万台的洗衣机市场, 海尔 70 多万台的生产量显然是一个不大的数目。而且海尔洗衣机当时以滚筒为主, 产品系列比较单一, 要想扩大自己的市场份额, 它必须扩大生产能力, 提高产品线的长度。

红星电器作为一个老牌的洗衣机生产厂, 其设备、技术以及工人的熟练程度在当时都应是相当好的, 它所缺乏的主要是科学的管理和市场导向的生产经营模式, 而海尔当时已经以管理和出色的市场观念而著称, 因此它们的结合有着极大的合理性。市政府的出面使得这一并购进行得十分顺利。而且由于是由市政府将红星整体划归海尔, 不需海尔出资, 这大大降低了并购成本, 这恐怕也是海尔认为红星并购案例是它所进行的最成功并购的原因之一。通过这一并购, 新成立的海尔洗衣机有限公司不仅将原有的生产能力提高了一倍, 产生了规模经济, 并且极大地丰富了自己的产品线, 大大增强了自己在洗衣机市场上的竞争能力。

并购整合进行曲:

组织结构的变化: 1995 年 7 月 4 日, 青岛红星电器股份有限公司整体划归海尔集团后, 更名为青岛海尔洗衣机有限总公司, 从而使它成为海尔梅洛尼洗衣机有限公司之后海尔集团下属的第二个洗衣机子公司。

接管过程:

第一, 文化先行。

1995 年 7 月 4 日, 海尔电冰箱股份有限公司副总经理柴永森奉命来到由红星电器公司更名的海尔洗衣机有限总公司, 就任党委书记兼总经理。划归之初, 海尔集团总裁张瑞敏便确定一个思路: 海尔的最大优势是无形资产, 注入海尔的企业文化, 以此来统一企业思想; 重铸企业灵魂, 以无形资产去盘活有形资产, 是最重要的一招。

海尔集团副总裁杨绵绵首先率领海尔企业文化、资产管理、规划发展、资金调度和咨询认证五大中心的人员, 在划归的第二天便来到红星电器公司, 开始贯彻和实施“企业文化先行”的战略。“敬业报国, 追求卓越”的海尔精神, 开始植入并同化“红星”的员工。

随后, 张瑞敏又亲自到红星, 向中层干部们讲述他的经营心得, 解释“80/20 管理原则”, 灌输“关键的少数决定非关键的多数”这个“人和责任”的理念。

“企业最活跃的因素就是人, 而在人的因素中, 中层以上管理干部虽是少数, 却在企业发展中负有 80% 的责任。”

在当时的环境与情况下, 令“红星”中层干部们耳目一新的“80/20 原则”、关于解决例行问题和例外问题要用不同方法的“法约尔跳板原则”、以及引用的中华民族的古训: “德, 才之师也; 才, 德之资也”, 均唤起了“红星”广大中层干部曾经沉沦或消沉的心。

张瑞敏进而从分析企业亏损引申出海尔 OEC 管理, 要求大家从我做起, 从现在做起, 从我出成果, 从今天出成果, 全方位地对每天、每人、每件事进行清理、控制, 日事日毕、日清日高。

他提出, 当前要群策群力, 从三方面做起: 首先, 以市场为中心, 卖信誉, 不是卖产品, 一切工作都要围绕顾客需要和市场满意来做; 其次, 降低成本, 增加赢利能力, 用最小投入得到最大产出; 最后, 从现在起, 每天做出计划, 目标量化分解到人, 抓紧抓死, 要在 2~3 年内争创中国洗衣机第一名牌, 最终在国际上创名牌。

第二，“范萍事件”。

应该说 3500 多名红星电器公司员工，当时对企业划归“海尔”表示了欢迎和拥护的态度，但由于企业文化、企业管理、员工素质等方面的差异，人们对海尔的管理方法，在理念上存在着认识偏差。

海尔的管理指导思想立足“以人为本”。对此，以柴永森为首的新领导班子，没有简单地采用单纯说教的方式，而是抓住发生在员工身边的典型事例来引导人们自觉地进行观念上的转变，开始了真正意义上的“攻心为上”。

一天，洗衣机生产车间发生了这样一件事：质检员范萍由于责任心不强，造成选择开关插头插错和漏检，被罚款 50 元。这本是一件小事，因为过去企业发生质量问题从来都是罚一线工人，但若是用海尔的管理观念来看这件事，则不应该如此简单处理，当事者周围的干部们更应当逐级承担责任，针对这件事，他们利用集团主办的《海尔报》，开展了《范萍的上级负什么责任》的大讨论，并配发了评论《动真格的，从干部开始》。

以此为出发点，柴永森督促下级部门迅速处理企业数年来的洗衣机库存返修问题，但拖拉惯了的下级部门认为此事无关紧要，并没有按期照办，柴永森据此引咎自罚 500 元。

这种先罚干部的管理极大地刺激了原红星人，尤其是企业里的干部，开始认识到管理的差距与不足。

同时，干部红黄榜也开始设立，先后有 10 名干部对自己工作的失误进行了自罚，许多长期难以根除的质量、供货、干部作风等问题由此得到解决。

抓住员工观念已有所转变的心理转型时机，柴永森恰到好处地组织全体员工分批参观海尔电冰箱等企业，使他们亲眼目睹海尔科学有序的管理现场，集团 OEC 管理，寻找自身差距。海尔现场管理的精髓是“责任到人”，“人人都管事，事事有人管”，除去生产环节，哪怕是车间里一扇窗户的玻璃，其卫生治理也有一定员工负责。而该公司现场管理原来最大的弊病就是责任不清，出了问题谁也不负责任。

参观回来后，该公司各分厂都把严抓现场管理，落实每人、每事、每天的责任，作为开展工作、上水平的突破口，各分厂领导每天至少有 6 小时靠在现场，抓薄弱环节，解决实质问题，促使现场管理水平每天都有提高。过去现场管理较差、各种物品乱堆乱放的总装分厂的现场面貌从此变得整洁而有条理。

第三，市场理念的导入。

“我们一切工作的效果，最终是通过市场来反映的。”海尔集团这个经营理念，也努力在海尔洗衣机有限总公司得到推广。

正是在文化的这个最软的地方获得认可后，海尔的其他整合措施才陆续出台：首先，建立健全了质保体系，建立了行之有效的奖罚制度，使产品走向市场有了可靠保证。

其次，建立高效运作机制，全面调整内部机构，撤销 34 个处室，成立销售部、财务部、制造部、技术质量部、综合部和科研所，实行五部一所管理。按照“公开竞争、择优上岗”原则，中层干部从 105 人减至 45 人。

再次，改革干部制度。变“相马”式的干部提拔制度为“赛马”式的竞争制度。公开招聘、选拔一流人才，充实各部门干部岗位，仅销售部门即招聘了 50 多名大专以上学历的营销人员。崭新的用人观念调动了干部的积极性，给企业人才市场注入了活力，也使洗衣机营销系统寻找到新的启动点。

最后，红星调整销售战略，重塑市场信誉。根据国内市场和消费者需求，克服种种困难，加大产量，将过去单纯面向国际市场的全自动洗衣机，在出口的同时投放国内市场，并冠以朗朗上

口的“小神童”新品牌；新开发了一种适销对路、大容量的气泡双桶洗衣机，起名为“小神泡”。两种新品牌产品投放全国各地市场后，一炮打响，供不应求，使失去的洗衣机市场重回“怀抱”。

1995年年底，该公司根据争创中国洗衣机第一名牌这个目标要求，进行了力度较大的产品结构调整，下马了一批商场滞销产品，同时确立了加速开发市场畅销的“小神童”、“小神泡”系列洗衣机目标，保证每月开发一种新产品。

整合的成效：

红星公司企业在划归后不久，通过引进海尔竞价模式，使每台海尔5公斤洗衣机的配套成本降低15.3元，按每年60万台产量计算，一年可降低成本近1000万元。在划归后的第三个月里，公司实现扭亏为赢；9月赢利2万元，10月赢利76万元，11月赢利100多万元，12月赢利150多万元，企业终于出现了越来越好的发展态势。

分析：

1. 为什么海尔可以成功地改造红星？
2. 从组织变革的角度分析海尔改造红星的步骤和策略。
3. 用企业文化注入的方式进行企业改造的条件是什么？存在的风险是什么，如何防范？

二、实践训练

1. 实训项目

走访一个单位，比如企业、事业单位或者政府机关等。通过调查分析了解清楚这些组织中存在的管理问题以及改革发展的应对措施。

2. 实训目的

增强学生对组织变革和发展的科学认识。

3. 实训组织

每组同学合作了解走访单位的实际情况，并对该单位现存的问题进行分析，提出自己关于如何改革发展的建议，并写一份1500字左右的实训报告。

4. 实训考核

每位同学将实训报告交任课教师批阅。

参考文献

- [1] 周三多. 管理学. 北京: 高等教育出版社, 2005.
- [2] 于英川. 现代决策理论与实践. 北京: 科学出版社, 2005.
- [3] 杨文士, 焦叔斌, 张雁, 李晓光. 管理学. 北京: 中国人民大学出版社, 2009.
- [4] 毛国涛, 余俊波. 管理学概论. 北京: 经济管理出版社, 2006.
- [5] 王社民. 管理基础与实务. 北京: 北京理工大学出版社, 2009.
- [6] 赵曼, 陈全明. 人力资源开发与管理 (第二版). 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2007.
- [7] 宋玉可, 吴珊珊. 管理学. 北京: 经济科学出版社, 2007.
- [8] 熊钟琪. 现代管理学基础. 长沙: 国防科技大学出版社, 2008.
- [9] 阮文彪. 管理学原理. 北京: 中国农业大学出版社, 2007.
- [10] 张军, 陈昌龙. 现代管理学. 北京: 清华大学出版社, 2009.
- [11] 龚丽春. 管理学原理. 北京: 冶金工业出版社, 2008.
- [12] 李新庚, 熊钟琪. 管理学原理. 长沙: 中南大学出版社, 2004.
- [13] 陈卫中, 陈映雄. 管理学基础. 北京: 北京理工大学出版社, 2009.
- [14] 仲嵩高. 管理学. 苏州: 苏州大学出版社, 2009.
- [15] 尤利群. 管理学. 杭州: 浙江大学出版社, 2009.
- [16] 李国政. 管理学. 北京: 北京交通大学出版社, 2009.
- [17] 张双喜, 白景坤. 管理学. 北京: 北京理工大学出版社, 2009.
- [18] 孙晓红, 闫涛. 管理学. 沈阳: 东北财经大学出版社, 2009.
- [19] 阚雅玲, 朱权, 游美琴. 管理基础与实务. 北京: 机械工业出版社, 2008.
- [20] 张德. 组织行为学 (第三版). 北京: 高等教育出版社, 2008.
- [21] 吴照云. 管理学通论. 北京: 中国社会科学出版社, 2007.
- [22] 罗昌宏, 喻红阳, 彭彬. 管理学. 上海: 上海财经大学出版社, 2006.
- [23] 芮明杰. 管理学 (第二版). 上海: 上海人民出版社, 2005.
- [24] 冯虹, 李萍. 现代管理原理与运作. 北京: 经济管理出版社, 2005.
- [25] 杨明刚. 现代实用管理学 (第二版). 上海: 华东理工大学出版社, 2005.
- [26] (美) 斯蒂芬·p. 罗宾斯. 管理学 (第七版). 北京: 中国人民大学出版社, 2004.
- [27] (美) 汤姆·彼得斯. 追求卓越 (个人成长版). 北京: 中信出版社, 2006.
- [28] (美) 雷蒙德·A. 诺伊. 人力资源管理基础. 北京: 中国人民大学出版社, 2005.
- [29] (美) 查尔斯·希尔. 管理学. 北京: 机械工业出版社, 2009.

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为，歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396; (010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036